



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Força das Marcas:

Aplicação dos modelos de Brand Equity de David Aaker e
Kevin Keller ao caso do Futebol Clube do Porto

Francisco José Barbosa e Silva Pinto Viana

Católica Porto Business School

2016



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Força das Marcas:

Aplicação dos modelos de Brand Equity de David Aaker e
Kevin Keller ao caso do Futebol Clube do Porto

Trabalho Final de Mestrado para a obtenção

do grau de Mestre em Marketing

por

Francisco José Barbosa e Silva Pinto Viana

Orientador: Prof. Paulo Duarte

Católica Porto Business School

2016

Sumário executivo

O brand equity, numa perspetiva do consumidor, é a diferença que a existência de uma marca tem nas respostas dos consumidores, na compra de produtos ou nas respostas aos estímulos de marketing. Adiciona valor aos produtos de uma marca, na ótica do consumidor, uma vez que este está disposto a pagar um valor mais elevado pelos produtos da marca. Adiciona valor na ótica da empresa, permitindo-lhe aumentar, não só o número de vendas, mas também as margens. Assim sendo, o brand equity serve de denominador comum para interpretar as estratégias de marketing e medir o valor da marca.

Este trabalho visa compreender dois modelos de medição de brand equity propostos por David Aaker e Kevin Keller e aplicá-los ao caso específico da marca Futebol Clube do Porto.

Os valores finais obtidos, segundo cada modelo, são muito próximos: 3,8 no modelo de Aaker e 3,7 no modelo de Keller demonstrando, assim, grandes semelhanças entre os dois modelos na mensuração do brand equity. Para além disto, foi também necessário perceber, dentro de cada modelo, quais as variáveis com mais influência no valor final do brand equity para a marca. No modelo de Aaker a variável com maior influência é a designada “associações positivas em adição à qualidade percebida” e no modelo de Keller é a variável “significado da marca”.

Foi também possível determinar qual a percentagem do brand equity da marca, explicada por cada um dos modelos. O modelo proposto por Aaker explica melhor o brand equity da marca - 79,8%. Por outro lado, o modelo proposto por Keller explica em apenas 69,1% o brand equity da marca.

Palavras-chave: marca; brand equity; Futebol Clube do Porto

Abstract

Customer-based brand equity is the difference that the existence of a brand has on the consumer's response to the purchase of products or marketing stimuli. Brand equity adds value to the products of a brand, from the customer's point-of-view, as they will be willing to pay higher prices for the brand's products, but also from a company's point-of-view, allowing it to boost the sales of its products as well as their margins. Therefore, brand equity acts as a common denominator to interpret the marketing strategies and appraise the value of the brand.

This work's objective is to understand two models of brand equity created by David Aaker and Kevin Keller and apply them to the specific case of the brand Futebol Clube do Porto.

The final results of the analysis were very close in each model, 3,8 in Aaker's model and 3,7 in Keller's model, showing great similarities between both models in measuring brand equity. Besides this, it was also necessary to understand, within each model, which variables influenced the most the final value of the brand's brand equity. In Aaker's model it was "positive association in addition to the perceived quality" and in Keller's model was "brand meaning".

It was also possible to determine which percentage of brand equity was explained by each of the models. The model proposed by Aaker was the one that explained a bigger percentage of the brand equity - 79,8%. Whilst the model proposed by Keller explained 69,1% of the brand's brand equity.

Keywords: brand; brand equity; Futebol Clube do Porto

Índice

Sumário executivo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Figuras.....	ix
Introdução	1
Revisão de Literatura.....	6
Conceito de Marca.....	7
Brand Equity	11
Principais modelos conceituais de Brand equity	14
A conceitualização de brand equity de Kevin Keller	14
A conceitualização de brand equity de David Aaker.....	18
Comparação dos dois modelos	22
Brand equity no desporto.....	24
Metodologia	27
Apresentação e Análise de Resultados.....	30
Caraterização da amostra.....	30
Análise das variáveis dos modelos.....	32
Modelo de Aaker	32
Lealdade	32
Qualidade de Marca Percebida	37
Associações positivas em adição à qualidade percebida.....	41
Reconhecimento da Marca	43
Outros bens pertencentes à marca	46
Modelo Total	47
Modelo de Keller	49
Identidade.....	49
Significado da Marca	53
Resposta à Marca.....	56
Relação com a marca.....	58
Modelo Total	61

Modelo Global	62
Análise da Regressão	63
Análise da Entrevista	66
Conclusões.....	71
Limitações.....	75
Referências	77
Anexos	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Brand Equity	13
Tabela 2- Respostas válidas, fonte: Dados SPSS	30
Tabela 3 - Sexo, fonte: Dados SPSS	30
Tabela 4 - Respostas à variável Lealdade, fonte: Dados SPSS.....	33
Tabela 5 - Estatística descritiva "Considero-me leal ao clube escolhido", fonte: Dados SPSS.....	34
Tabela 6 - Estatística descritiva "Se não houver jogos do clube escolhido, vou ver outro clube a jogar", fonte: Dados SPSS.....	35
Tabela 7 - Estatística descritiva "Estou disponível para pagar o mesmo valor por produtos de outros clubes", fonte: Dados SPSS.....	35
Tabela 8 - Estatística descritiva "compro mais produtos ou objetos do clube quando este obtém melhores resultados", fonte: Dados SPSS	36
Tabela 9 - Estatística descritiva "os resultados do clube escolhido têm impacto na minha relação com o mesmo", fonte: Dados SPSS.....	36
Tabela 10 - Respostas à variável "Qualidade de marca percebida", fonte: Dados SPSS. 38	
Tabela 11 - Estatística descritiva "estou satisfeito com os resultados do clube escolhido nos últimos 10 anos", fonte: Dados SPSS	39
Tabela 12 - Estatística descritiva "estou satisfeito com os resultados do clube escolhido, no momento atual", fonte: Dados SPSS.....	39
Tabela 13 - Estatística descritiva "a qualidade do clube vai de encontro às minhas expectativas", fonte: Dados SPSS	40
Tabela 14 - Estatística descritiva "indique até que ponto as seguintes palavras refletem o seu sentimento face ao clube escolhido", fonte: Dados SPSS	41
Tabela 15 - Respostas à variável "Reconhecimento da Marca", fonte: Dados SPSS	43
Tabela 16 - Estatística descritiva "reconheço facilmente o clube escolhido", fonte: Dados SPSS.....	44
Tabela 17 - Estatística descritiva "conheço bem o clube escolhido", fonte: Dados SPSS	44
Tabela 18 - Estatística descritiva "identifico facilmente símbolos pertencentes ao clube escolhido", fonte: Dados SPSS	45

Tabela 19 - Estatística descritiva "Classifique a importância dos seguintes ativos do clube para o desempenho do clube escolhido enquanto marca", fonte: Dados SPSS.....	46
Tabela 20 - Estatística descritiva Modelo de Aaker	47
Tabela 21 - Respostas à variável "Identidade" , fonte: Dados SPSS.....	49
Tabela 22 - Estatística descritiva "a comunicação do clube escolhido é importante para que os adeptos se identifiquem com ele", fonte: Dados SPSS	50
Tabela 23 - Estatística descritiva "a comunicação do clube escolhido faz com que seja mais fácil identifica-lo", fonte: Dados SPSS	51
Tabela 24 - Estatística descritiva "a comunicação feita pelo clube escolhido é facilmente identificável no meio de outras", fonte: Dados SPSS.....	51
Tabela 25 - Estatística descritiva "a comunicação do clube escolhido está bem alinhada com a sua imagem", fonte: Dados SPSS	52
Tabela 26 - Respostas à variável "Significado da marca", fonte: Dados SPSS.....	54
Tabela 27 - Estatística descritiva "a comunicação do clube escolhido está de acordo com aquilo que penso dele", fonte: Dados SPSS.....	54
Tabela 28 - Estatística descritiva "acredito nos valores do clube escolhido e identifico-me com eles, fonte: Dados SPSS	55
Tabela 29 - Estatística descritiva "o clube escolhido desperta estes sentimentos em mim", fonte: Dados SPSS.....	56
Tabela 30 - Respostas à variável "Relação com a marca", fonte: Dados SPSS.....	58
Tabela 31 - Estatística descritiva "com que regularidade compra produtos do clube escolhido", fonte: Dados SPSS	59
Tabela 32 - Estatística descritiva "sinto-me especial sempre que compro um produto do clube escolhido", fonte: Dados SPSS.....	59
Tabela 33 - Estatística descritiva "sinto-me parte de uma comunidade ao apoiar o clube escolhido", fonte: Dados SPSS	60
Tabela 34 - Estatística descritiva "Modelo de Keller", fonte: Dados SPSS	61
Tabela 35 – Sumário modelo Aaker, fonte: Dados SPSS.....	64
Tabela 36 – Coeficientes modelo Aaker, fonte: Dados SPSS	64
Tabela 37 – Sumário modelo Keller, fonte: Dados SPSS	65
Tabela 38 – Coeficientes modelo Keller, fonte: Dados SPSS	66
Tabela 39 - Perguntas ao questionário por variável do modelo	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Idade, fonte: Dados SPSS.....	31
Gráfico 2 - Lealdade, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS	37
Gráfico 3 - Qualidade Percebida, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS.....	41
Gráfico 4 - Associações positivas em adição à qualidade percebida, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS.....	42
Gráfico 5 - Reconhecimento da Marca, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS	45
Gráfico 6 - Outros bens pertencentes à marca, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS ...	47
Gráfico 7 -Modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS.....	48
Gráfico 8 - Identidade, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS.....	53
Gráfico 9 - Significado da marca, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS.....	56
Gráfico 10 - Respostas à marca, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS.....	57
Gráfico 11 - Relação com a marca, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS	61
Gráfico 12 - Modelo de Keller, fonte: Dados SPSS.....	62
Gráfico 13 - Modelo Global, fonte: Dados SPSS.....	63
Gráfico 14 - Respostas às variáveis do modelo de Aaker, fonte: entrevista.....	67
Gráfico 15 - Respostas às variáveis do modelo de Keller, entrevista.....	68
Gráfico 16 - Evolução das receitas no mercado europeu de futebol (em biliões de euros)	84
Gráfico 17 - Evolução das receitas no mercado mundial de futebol (em biliões de euros)	84

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide do Modelo de Brand Equity com base no consumidor (adaptada), fonte: Keller (2009)	16
Figura 2 - Dimensões do brand equity segundo Keller (adaptado), fonte: Keller (1993)	17
Figura 3 - Modelo do Brand Equity para Aaker (adaptado), Fonte: Aaker (1992).....	22

Introdução

O futebol é considerado por muitas pessoas em todo o mundo como o “Desporto Rei”. Isto deve-se ao facto de ser o desporto com maior número de praticantes (264,552 milhões (Kunz, 2007)) e de seguidores em todo o mundo, os quais fazem tudo o que está ao seu alcance para apoiarem a sua equipa, as suas cores, o seu clube. O futebol tem grande influência na vida das pessoas e por isso é, entre os desportos, um dos negócios que apresentou grande crescimento nos últimos anos com a crescente comercialização e profissionalização das equipas e das ligas (Bauer, et al., 2008). Este facto é comprovado pela evolução das receitas no mercado europeu de futebol, uma vez que entre as épocas de 2006/2007 e 2012/2013 se verificou um aumento de 13,6 biliões de euros para 19,9 biliões de euros, isto é, um aumento de 46,32% em apenas 6 anos (ver gráfico 16, em anexo) (Deloitte, 2016). Igual situação ocorreu no mercado mundial que passou de 107,52 biliões de dólares, em 2006, para 145,34 biliões de dólares em 2015, ou seja, um aumento de 35% em 9 anos (ver gráfico 17, em anexo).

Originalmente, as receitas de um clube resultavam maioritariamente da venda de ingressos para os jogos, da venda de passes de jogadores a outros clubes ou de prémios obtidos pelo desempenho nas competições domésticas (campeonato e taças) e internacionais, tudo aspetos relacionados com o desempenho desportivo das equipas. Atualmente a realidade é diferente, pois, com o aumento do número de adeptos, também outras empresas de mercados não relacionados com o futebol tentam associar-se a este desporto e, desta forma, obter uma parte das receitas geradas através de patrocínios, não só às equipas, como também individualmente aos atletas. A isto acresce-se a venda de *merchandising* relacionado com o clube e produtos relacionados com os jogadores, agora promovidos a estrelas. De maneira a comprovar esta afirmação foi feita uma análise ao Relatório de Contas Consolidado do Futebol

Clube do Porto relativo ao período de 2014/2015. Neste período a rubrica que teve maior impacto nos Proveitos Operacionais do clube (excluindo proveitos com passes de jogadores) foram as provas da UEFA com 36.170 milhares de euros, representando 39% dos Proveitos Operacionais. A segunda rubrica com maior impacto foi a dos Direitos de Transmissão Televisiva com 17.251 milhares de euros, representando 18% e a terceira foi a de Publicidade e Patrocínios com 13.565 milhares de euros, representando esta 14%. Em termos de *merchandising*, o Futebol Clube do Porto teve proveitos na ordem dos 3.828 milhares de euros que representam 4% do total de proventos operacionais. “As três principais fontes de receita dos clubes de futebol são: as receitas geradas nos dias de jogo, representando 19%; os direitos televisivos que representam 40% das receitas; as fontes comerciais que representam 41% das receitas. É esperado que as receitas geradas nos dias de jogo continuem a cair significativamente, uma vez que, há apenas 10 anos, estas receitas representavam cerca de um terço do total de receitas geradas pelos clubes” (Boor, et al., 2016).

Este facto faz com que o poder económico das equipas seja, atualmente, bastante maior, de modo que, para que estas se mantenham competitivas, precisam de gerar receitas de outras formas que não sejam unicamente as relacionadas com o sucesso desportivo da equipa. Daqui nasce a necessidade de conceber o nome de um clube de futebol como se de uma marca de bens de consumo se tratasse. Este acontecimento foi previsto por Gladden, et al. (2001, p. 298) quando afirmaram “nós afirmamos que entre 2000 e 2010 será a década em que as atividades de gestão das equipas vão evoluir de um foco na vitória, como um meio de alcançar lucros de curto prazo, para um foco de gestão estratégica da marca de maneira a alcançar uma apreciação de longo prazo no valor do *franchise*”

Uma vez que a marca é considerada um dos ativos mais importantes para as empresas (Bauer, et al., 2005), é também natural que no mundo desportivo se comesse a dar mais importância ao nome do clube como uma marca, para desta forma adicionar maior valor aos seus produtos através da transformação da perceção dos consumidores. Por sua vez, uma melhor perceção conduz a uma menor elasticidade dos preços, maior lealdade dos consumidores, melhoria do acesso a canais de distribuição e maior eficiência nos esforços de comunicação da marca (Keller, 2002).

Uma vez que as *performances* desportivas são incontrolláveis, imprevisíveis e espontâneas (Gladden, et al., 1998), os gestores devem ter uma abordagem de longo prazo, focada na experiência desportiva e no relacionamento sustentável com os consumidores, para fortalecer a marca, em vez de se focarem apenas nos resultados desportivos (Kunkel, et al., 2009). Os adeptos dos clubes ganharam importância por esta via, uma vez que, independentemente dos resultados desportivos obtidos, vão manter-se fiéis ao clube pois, em termos de lealdade à marca, nada se compara com a intensidade dos adeptos de uma equipa desportiva. Isto permite aos clubes obterem receitas consideráveis com a comercialização dos seus produtos não desportivos, pois a lealdade que os consumidores têm para com a sua equipa faz com que estes continuem a consumir produtos do seu clube sem considerarem, como alternativa, qualquer produto semelhante de outra marca.

O principal objetivo deste trabalho é, pois, procurar compreender a força das marcas num contexto desportivo, isto é, de que maneira as variáveis definidas por Aaker (1991, 1992) e Keller (1993, 2002) como geradoras do *brand equity* afetam a capacidade dos clubes criarem valor, tanto para si próprios como para os seus adeptos numa perspetiva do comportamento do consumidor. Adicionalmente, o estudo procurará verificar entre estas variáveis quais as

mais relevantes, de maneira a que a gestão de topo da marca analisada consiga ter uma melhor noção dos aspetos considerados mais importantes pelos consumidores e assim adaptar a sua estratégia de marketing de um modo informado e consciente.

Assim, o trabalho irá focar-se na marca associada ao Futebol Clube do Porto, que pertence à “Primeira Liga”, a principal competição a nível nacional em Portugal. Esta liga é constituída por 20 equipas e é uma das principais ligas de futebol europeias, uma vez que todos os anos envia várias equipas para participarem nas duas principais competições de clubes a nível mundial, a UEFA *Champions League* e a UEFA *Europa League*.

A escolha desta equipa partiu do facto de o investigador residir na área geográfica do Porto, o que facilita a recolha de informação, mas, igualmente, do facto de ser uma das maiores e mais antigas equipas de futebol, apresentando-se consistentemente nos primeiros lugares da Primeira Liga. Nos últimos anos, o Futebol Clube do Porto tem feito uma grande aposta no desenvolvimento de estratégias de comunicação online com os seus adeptos nomeadamente através das redes sociais. Neste momento apresenta aproximadamente 3,7 milhões de seguidores no Facebook e mais de 500 mil seguidores no Instagram.

A dissertação está dividida em duas partes. Na parte inicial é apresentada uma revisão de literatura que abrange os conceitos de marca, *brand equity* e do *brand equity* no desporto. Nela são apresentadas as conceptualizações de Aaker (1991, 1992) e Keller (1993, 2002, 2009) sobre o significado de brand equity e de que maneira esta cria valor para as empresas e para os consumidores.

Na segunda parte apresenta-se o resultado do estudo prático com a análise de dados, a apresentação de resultados e a discussão dos resultados obtidos. Por

fim apresentam-se as conclusões, bem como, as limitações do trabalho e sugestões para investigações futuras.

Revisão de Literatura

Baseando-se nos trabalhos de Aaker (1991, 1992) e Keller (1993, 2002), muitos outros autores trabalharam na definição e aperfeiçoamento do conceito de brand equity (Richelieu, 2008; Ross, 2006; Kotler & Armstrong, 2006; Yoo, et al., 2000; Kapferer, 2008) e aplicaram-no a diversos tipos de produtos/serviços. Relativamente a equipas de futebol, a literatura tem tido pouco aprofundamento (Richelieu, 2008; Biscaia, et al., 2013; Bauer, et al., 2008). Assim sendo, poucos estudos na literatura sobre *branding* abordaram o brand equity numa perspetiva desportiva e ainda menos estudos se focaram num constructo do ponto de vista do consumidor (Ross, et al., 2008). Como tal, parece relevante realizar este estudo, uma vez que ainda menos trabalhos foram realizados sobre equipas de futebol portuguesas.

Conceito de Marca

Apesar de a gestão das marcas ser uma atividade importante para algumas empresas há décadas, a gestão das marcas só foi considerada uma prioridade para a gestão de topo na última década (Keller, 2002). A tecnologia e a internet estão a alterar a maneira como o mundo interage e comunica (Keller, 2009). Por isso é também necessário que os gestores olhem para as suas marcas de maneira diferente do que era considerado normal antigamente, de modo a continuarem a ser competitivos e a criarem valor para os diversos *stakeholders*.

O nome de uma marca é mais do que um rótulo que diferencia os vários produtores de um produto ou os diversos produtos de um produtor. É um símbolo complexo que representa uma variedade de ideias e atributos. O nome da marca comunica com os consumidores, não só pela maneira como soa (e o seu significado literal), mas também através das associações que os consumidores criaram ao longo do tempo, pelas interações com a marca (Gardner & Levy, 1955)

Para Aaker (1991) uma marca é um nome ou símbolo distintivo (como um logótipo, uma patente ou o design de uma embalagem). Tem como objetivo identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, e diferencia-los dos produtos/serviços dos concorrentes. Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor como o produtor de concorrentes que tentem fornecer produtos semelhantes.

Segundo Kotler & Armstrong (2006) uma marca é um nome, termo, símbolo, design ou uma combinação destes, que identifica os produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e que os diferencia dos concorrentes. Assim como Kotler & Armstrong, (2006) definiram o que é uma marca, também a *American Marketing Association* define marca como sendo uma combinação do nome, termo, sinal, símbolo e desenho que pretende

identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes (AMA, 2016).

Martins (2006) define marca como uma união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados por um logótipo, geridos de forma adequada e que criam influência e geram valor, tratando-se assim de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas.

Kapferer (2008) define a marca de um modo diferente, associando-a à de uma ideia desejada e exclusiva, materializada em produtos, serviços, lugares e/ou experiências. E quanto mais esta ideia for partilhada por um número crescente de pessoas, mais poder terá a marca. Este autor considera ainda que as marcas são sistemas vivos constituídos por 3 polos:

- (1) Produtos ou serviços, que são o que a marca oferece aos consumidores;
- (2) O nome e símbolos, sendo que estes são aquilo que os consumidores vêem primeiro, antes de consumir qualquer produto ou serviço da marca e a partir destes formam as suas primeiras impressões sobre a marca;
- (3) E o conceito da marca, que é aquilo que ela representa e incorpora a missão e os valores da empresa. É com estes valores que os consumidores se identificam.

Segundo o mesmo autor as marcas têm 8 funções principais que criam valor para o consumidor e que são:

- Identificação: para que os produtos sejam vistos com clareza, para identificar rapidamente o produto procurado e para estruturar a perceção da prateleira;
- Simplificação: para poupar tempo e energia através de compras repetidas e lealdade;
- Garantia: para assegurar a mesma qualidade independentemente do sítio ou momento em que se compra o bem ou serviço;

- Otimização: para que, com certeza, se compre o melhor produto na sua categoria e o produto com o melhor desempenho para satisfazer uma necessidade específica;
- Distinção: para que haja confirmação da imagem própria ou da imagem que se apresenta a outros;
- Continuidade: satisfação criada pela relação ou familiaridade e intimidade com a marca que tem vindo a consumir durante anos;
- Hedonística: encantamento ligado à atratividade da marca, do logótipo, da comunicação e das recompensas experienciais;
- Ética: satisfação ligada ao comportamento responsável da marca na sua relação com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade que não choca).

Já Keller (2002) agrupa as funções da marca em 4 grupos distintos:

O primeiro são os **efeitos relacionados com o produto**. Está provado que a marca está positivamente associada à avaliação, percepção de qualidade e intenção de compra dos consumidores. As marcas criam no consumidor sentimentos de confiança e familiaridade e atenuam os efeitos negativos derivados de experiências negativas com o produto. Com isto, os consumidores aumentam a lealdade de compra e a lealdade atitudinal, que por sua vez levam, respetivamente, a maiores quotas de mercado e ao aumento do preço relativo da marca.

O segundo grupo integra os **efeitos relacionados com o preço**. A existência de uma marca forte permite às organizações comandarem maiores diferenças de preço, relativamente a marcas mais pequenas, e permite também imunidade a variações de preço. Caso exista lealdade à marca, os consumidores serão também menos sensíveis a variações dos preços, pois a marca dá a garantia aos consumidores de que estão a consumir um produto de qualidade e que vai de acordo com as suas expectativas.

O terceiro grupo refere-se aos **efeitos relacionados com as comunicações**. Se uma marca for conhecida e bem vista pelos consumidores a comunicação da marca vai ser mais facilmente aceite por estes, que vão fazer uma avaliação positiva da comunicação. No caso do humor, por exemplo, este é mais eficaz se a marca tiver familiaridade ou se já for vista positivamente pelos consumidores. Também no caso de repetição de anúncios, os consumidores respondem mais negativamente se uma marca for pouco conhecida. Mas também é verdade que o aumento da quantidade de anúncios impulsiona as compras, o interesse e a probabilidade de ser o centro das atenções para clientes leais à marca.

O quarto e último grupo diz respeito aos **efeitos relacionados com os canais de distribuição**. Perante uma marca forte, os membros dos canais de distribuição, vão ser mais recetivos a integrar os produtos dessa marca e vão providenciar mais espaço em prateleira, seja o caso de supermercados. No caso de a marca ser muito conhecida, os membros dos canais de distribuição vão, mais facilmente, integrar os produtos desta, pois a presença da marca irá aumentar a qualidade percebida pelo consumidor do canal em questão, e aumentar o número de clientes dispostos a comprar nesse canal.

Com base nas definições apresentadas, considera-se no contexto deste trabalho que marca é algo intangível (um nome ou um símbolo) que tem como funções diferenciar os produtos de uma empresa dos produtos concorrentes e transmitir informação aos consumidores. Uma marca deve adicionar valor aos produtos de uma empresa pela relação que esta estabelece com os consumidores (sejam estes finais ou não) através da criação de sentimentos e atitudes positivas perante a mesma. A marca deve transmitir os valores da empresa de maneira a que os consumidores consigam rever-se nela e assim estejam dispostos a adquirir os seus produtos.

Brand Equity

Apesar de haver algum entendimento na definição geral e significado de brand equity em termos da capacidade de adição de valor para a marca, não existe consenso na definição exata de brand equity uma vez que este pode ser definido de múltiplas formas (Ross, 2006).

Ao analisar o brand equity (valor ou capital de marca) verificamos que diferentes autores se focam nas diferentes maneiras de uma marca poder criar valor. Enquanto uns focam a perspetiva financeira, outros focam a ótica do valor diferencial que a marca permite à empresa oferecer aos seus consumidores (Côrte-Real, 2006). Assim sendo, existem duas maneiras distintas de medir o valor da marca (brand equity) de uma empresa, que são: Brand equity de base financeira (*financial-based brand equity*) e brand equity com base no consumidor (*customer-based brand equity*).

Numa perspetiva financeira, brand equity representa os *cash-flows* incrementais resultantes de um produto com marca, em comparação com os *cash-flows* que resultariam do mesmo produto, sem marca, tal como foi definido por Kapferer (2008), isto é, a contribuição potencial futura ligada ao nome da marca no contexto atual do distribuidor.

Na perspetiva do consumidor, brand equity é a diferença que a existência de uma marca tem nas respostas dos consumidores relativamente à escolha de produtos e nas respostas aos estímulos de marketing (Keller 1993, Yoo, et al. 2000, Kotler & Armstrong 2006, Richelieu & Lessard 2014). A existência de brand equity permite à marca um aumento no volume de vendas ou maiores margens do que conseguiria sem o nome da marca. Isto dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os seus concorrentes (Leuthesser, 1988). A definição de Yoo, et al. (2000), remete-nos para o facto de que, no momento da compra, os consumidores atribuem um valor à marca que é tão importante como o nível de atributos que o produto apresenta, já que atua de maneira

diferenciadora na tomada de decisão dos consumidores. Para Kotler & Armstrong (2006), caso o consumidor conheça a marca (quer goste dela ou não) a sua resposta aos estímulos de marketing da empresa e perante o produto/serviço vai ser diferente (pela positiva ou pela negativa) do que seria se este não tivesse qualquer conhecimento da marca em questão.

Aaker (1992) parte de outro pressuposto para a mesma definição, definindo brand equity como o conjunto de ativos e passivos de uma marca (como o nome e os símbolos da marca). Para este autor, este valor pode ser subtraído ou adicionado ao valor produzido por um produto ou serviço e, caso seja positivo, providencia valor tanto para os consumidores como para a empresa.

Para Bodet & Chanavat (2010) um brand equity forte significa que os consumidores têm: alto reconhecimento do nome da marca, uma imagem favorável da marca, a percepção de que esta tem alta qualidade e são-lhe leais. Apesar de ser fortemente influenciada pelo marketing das empresas, o verdadeiro valor do brand equity está na mente dos consumidores e no valor que estes atribuem à marca.

Dito isto, pode afirmar-se que o conceito de brand equity está intimamente ligado ao valor que uma marca adiciona aos seus produtos por comparação a um mesmo produto que não tenha marca, isto é, a diferença de valor que a presença da marca cria ao estar associada a determinado produto (Keller, 1993). Diz-se que uma marca tem *customer-based* brand equity positivo quando os consumidores reagem mais positivamente a um elemento do marketing-mix da marca do que ao mesmo elemento do marketing-mix quando este é atribuído a um produto sem marca ou a uma marca com um nome fictício.

Assim sendo, pode-se afirmar que o brand equity providencia um denominador comum para interpretar as estratégias de marketing e avaliar o valor da marca (Keller, 2009).

Autor	Descrição do Conceito de Brand Equity
(Leuthesser, 1988)	Conjunto de associações e comportamentos da parte dos consumidores, membros dos canais de distribuição e da empresa mãe que permitem à marca um aumento no volume de vendas ou maiores margens do que conseguiria sem o nome da marca e que lhe dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os seus concorrentes.
(Aaker, 1992)	Conjunto dos ativos e passivos de uma marca e está ligado ao nome e símbolos da marca, explicados em 5 níveis: (1) Lealdade à Marca, (2) Qualidade de Marca Percebida, (3) Reconhecimento da Marca, (4) Associações Positivas à Marca em Adição à Qualidade Percebida (5) Outros Bens Pertencentes à Marca.
(Keller, 1993)	Efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta dos consumidores às técnicas de marketing utilizadas pelas empresas, sendo que o conhecimento da marca é o conjunto de percepções e sentimentos ligados à marca, na mente dos consumidores.
(Yoo, et al., 2000)	Diferença na escolha do consumidor entre um produto com marca e um produto sem marca com níveis de atributos semelhantes.
(Kotler & Armstrong, 2006)	O efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor ao produto ou ao marketing da marca.
(Kapferer, 2008)	Valor financeiro atual dos lucros futuros ligado apenas à marca, isto é, a contribuição potencial futura ligada ao nome da marca no contexto atual do distribuidor.
(Bodet & Chanavat, 2010)	Consiste em quatro dimensões: qualidade percebida, lealdade à marca, reconhecimento da marca e imagem de marca. Apesar de ser fortemente influenciada pelo marketing das empresas, o verdadeiro valor do brand equity está na mente dos consumidores e representa o valor que estes atribuem à marca.
(Richelieu & Lessard, 2014)	Associações criadas na mente dos consumidores que resultam numa ação positiva perante a marca em comparação com outras marcas.

Tabela 1 - Definições de Brand Equity

Principais modelos conceituais de Brand equity

A conceitualização de brand equity de Kevin Keller

Para Keller (1993) a força de uma marca está na mente dos consumidores e traduz-se no conjunto de percepções e sentimentos que estes têm em relação à marca. Assim, para que uma marca tenha mais valor, é necessário criar experiências em torno da marca que transmitam pensamentos, sensações, atitudes, opiniões e percepções positivas face à marca. Keller (1993) identificou 4 níveis que são indispensáveis para construir um brand equity forte (ver figura 1).

O primeiro nível é a identidade da marca, isto é, uma marca tem que ter notoriedade (ser reconhecida pelos clientes) e ao mesmo tempo assegurar que as percepções dos consumidores são as adequadas, originando a imagem que a marca quer transmitir. Para que isto seja possível, é necessário saber como é que os consumidores vêem a marca e através da segmentação perceber as diferenças entre os diversos segmentos e entre estes quais são os mais atrativos.

O segundo nível é o significado da marca, que se prende com a identificação e comunicação do seu significado e dos seus valores. Este nível está intimamente relacionado com a experiência e a interação do consumidor com os produtos da marca, por isso o desempenho do produto tem de ir, no mínimo, ao encontro das expectativas dos consumidores e sempre que possível excedê-las. Ainda neste nível, existem duas dimensões distintas: o desempenho e o simbolismo.

A primeira dimensão baseia-se na maneira como o produto satisfaz as necessidades dos clientes em 5 categorias:

1. Características e atributos primários;
2. Fiabilidade, durabilidade e operacionalidade;

3. Eficácia, eficiência e empatia do serviço;
4. Estilo e design;
5. Preço.

A segunda dimensão define de que maneira o produto satisfaz as necessidades do consumidor ao nível social e psicológico. Estas necessidades podem ser satisfeitas diretamente, através da experiência de uso, ou indiretamente através de marketing direcionado e WOM (*word of mouth*).

O terceiro nível corresponde às respostas à marca enquadráveis em duas categorias:

1. Julgamentos – tendencialmente de base racional: avalia a marca em relação à sua qualidade (real e percebida), credibilidade (em termos de conhecimento, confiabilidade e admiração da marca), consideração (qual a relevância do produto na satisfação das suas necessidades específicas) e superioridade (por comparação com as outras marcas concorrentes);
2. Sentimentos – tendencialmente de base emocional, sugerindo que os consumidores respondem à marca de acordo com o que esta lhes faz sentir em termos de seis sentimentos positivos: hospitalidade, diversão, excitação, segurança, aprovação social e respeito próprio.

Por fim, o quarto e último nível é a relação com a marca, que acontece quando os consumidores têm uma relação psicológica profunda com a marca e que se traduz em quatro efeitos:

1. Lealdade comportamental – quando o consumidor faz compras regulares e repetidas;
2. Apego – quando os clientes gostam da marca e vêem a compra como especial;

3. Sentido de comunidade – quando os consumidores sentem que fazem parte de uma comunidade ao associarem-se a outras pessoas, também elas consumidores ou representantes da marca, com sentimentos semelhantes;
4. Compromisso ativo – que acontece quando os clientes participam ativamente com a marca, mesmo quando não estão a comprar ou a consumir os seus produtos;

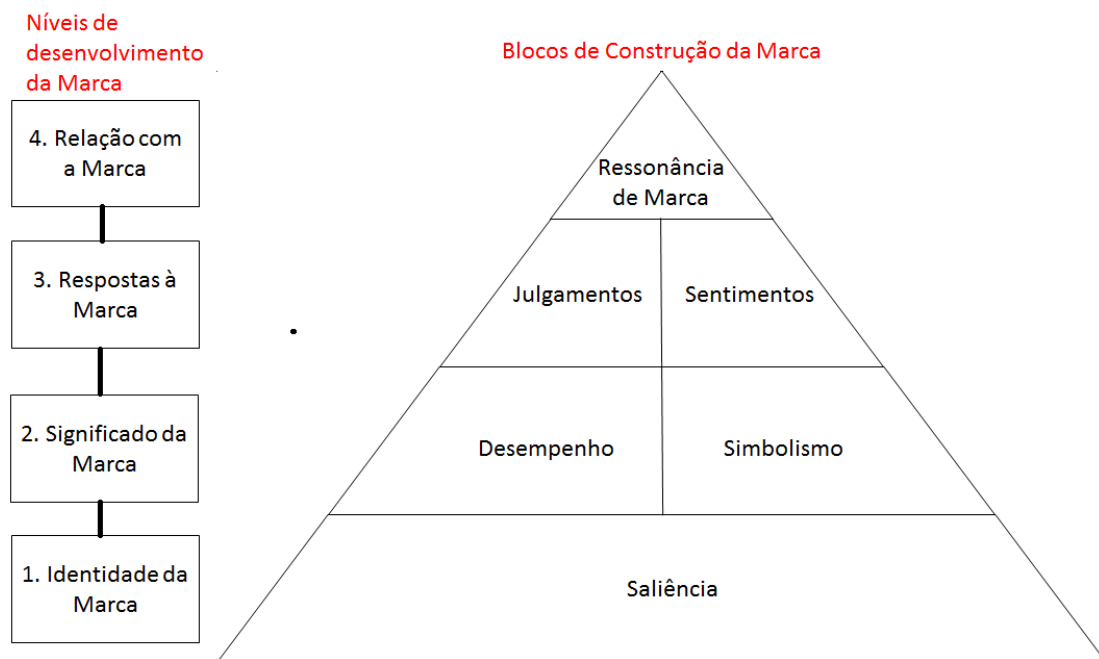


Figura 1 - Pirâmide do Modelo de Brand Equity com base no consumidor (adaptada), fonte: Keller (2009)

Dado que Keller (2009) vê o conhecimento da marca como requisito central ao bom desempenho desta, o autor faz a sua decomposição em dois conceitos distintos (ver figura 2). O primeiro corresponde à notoriedade de marca e relaciona-se com evocação e reconhecimento da marca (o *brand recall* e o *brand recognition*). *Brand recognition* tem a ver com a capacidade de um consumidor reconhecer uma exposição prévia à marca, quando lhe é fornecida alguma pista. *Brand recall*, também designada de associação espontânea, resulta da capacidade de um consumidor se lembrar da marca quando lhe é dada a categoria de produto. O segundo é a imagem de marca que se refere ao conjunto de associações ligadas à marca que os consumidores formam e retêm na memória a partir dos sinais emitidos pela marca, correspondendo ao

significado da marca para os consumidores. Keller (2009) faz ainda uma distinção entre diferentes categorias de associações à marca:

1. Atributos, relacionados ou não com o produto – são as características descritivas que caracterizam o produto/serviço, ou seja, o que o consumidor pensa sobre este durante o consumo e/ou a compra.
2. Benefícios – podem ser funcionais, experienciais ou simbólicos, que são o valor que cada pessoa atribui a cada atributo do produto/serviço.
3. Atitudes – que são a avaliação da marca como um todo e constituem-se normalmente como a base do comportamento do consumidor.

As associações à marca são diferenciadas pela sua força, intensidade e especificidade. Para que o brand equity seja elevado, todos os três tipos de associações à marca devem estar presentes.

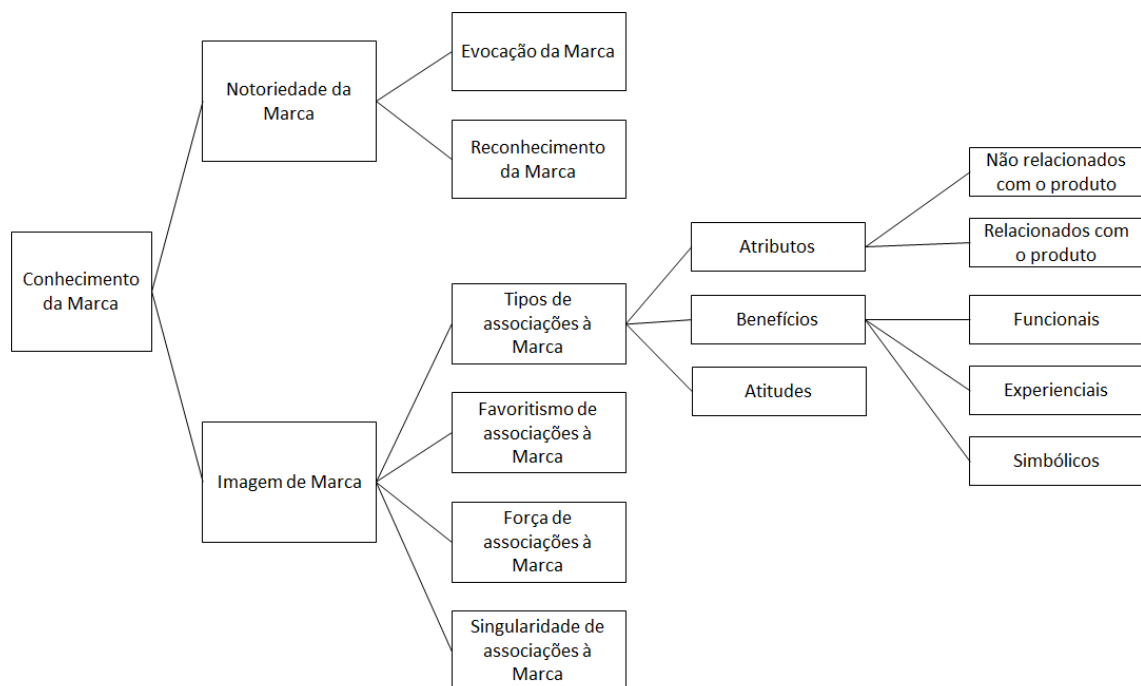


Figura 2 - Dimensões do brand equity segundo Keller (adaptado), fonte: Keller (1993)

A conceitualização de brand equity de David Aaker

Para Aaker (1992) o brand equity é medido como um conjunto de passivos e ativos pertencentes à marca que são específicos aos diferentes contextos em que a marca atua. A principal característica do modelo de brand equity de Aaker (1992) é o facto de os ativos e passivos providenciarem valor, tanto para os consumidores como para a empresa. Aaker (1992) agrupa estes ativos e passivos em 5 níveis que considera serem a fonte do capital da marca (*Brand Equity*).

O primeiro nível é a “lealdade à marca”. Este aspeto é fundamental pois acrescenta valor para a empresa, uma vez que a lealdade se traduz em lucros, na medida em que:

- Reduz os custos de marketing, visto que é mais barato manter um cliente leal à marca do que procurar novos clientes;
- Alavanca as vendas facilitando acordos com os canais de distribuição, uma vez que a lealdade garante as vendas dos produtos e facilita a aceitação de extensões de marca;
- Atrai novos consumidores pela criação de notoriedade de marca e segurança nos mesmos, através da comunicação entre consumidores atuais e potenciais da empresa;
- Aumenta o tempo de resposta a ameaças competitivas uma vez que os consumidores atuais da empresa estão mais relutantes a comprar produtos de um concorrente, permitindo à empresa ter mais tempo para se adaptar às ações dos concorrentes.

O segundo nível é a “Qualidade de marca percebida”. Este nível é considerado pelos gestores como a principal vantagem competitiva sustentada, uma vez que serve de base para a força total da marca e é o maior contribuinte (individual) para o retorno do investimento.

Aaker (1992) define “Qualidade de marca percebida” como o conhecimento que o consumidor tem da marca, baseando-se nas suas experiências individuais ou de outros consumidores para criar associações, positivas e negativas, à marca. Esta qualidade percebida da marca pode também derivar da comparação de uma marca com as marcas concorrentes, em virtude da qualidade percebida ser formada na mente dos consumidores, logo é intangível e subjetiva, mas tem, geralmente, origem em aspetos tangíveis dos produtos como a performance, a durabilidade ou outras características suas.

Aaker (1992) também considera que este nível adiciona valor à marca na medida em que:

- É razão de compra, uma vez que os consumidores quando compram produtos procuram aqueles que oferecem maior qualidade em comparação ao preço. Assim, se a qualidade percebida pelos clientes for muito elevada, estes vão estar mais dispostos a comprar esse produto;
- Diferencia e posiciona a marca junto dos concorrentes, pois o que realmente importa é a perceção que os consumidores têm da marca e não tanto a marca em si. Se os clientes avaliarem a marca como sendo uma marca de topo, esta marca vai obrigatoriamente concorrer com outras marcas consideradas de topo e ao mesmo tempo diferenciar-se de outras que tenham uma qualidade semelhante;
- Suporta preços mais elevados, pois se os consumidores virem a marca com sendo de topo vão estar dispostos a pagar um preço *premium* pelos produtos dessa marca;
- Atrai o interesse dos membros dos canais de distribuição uma vez que se a qualidade percebida for alta estes vão estar mais dispostos a distribuir esse produto.
- Serve de base para extensões de marca, pois um novo produto que seja criado por uma marca com elevada qualidade percebida vai ser visto, aos

olhos dos consumidores, como tendo a mesma qualidade que os outros produtos da marca e assim vai criar uma percepção de qualidade maior, ainda antes de ser experimentado pelos consumidores.

O terceiro nível é o reconhecimento da marca que dita a medida em que o consumidor consegue, ou não, reconhecer determinada marca ou lembrar-se dela.

Para Aaker (1992) o reconhecimento da marca cria valor para a marca de diferentes formas:

- Serve de âncora a outras associações à marca pois o reconhecimento da marca é o primeiro passo que é dado pelas marcas em termos de comunicação com os clientes e vai ser esse primeiro encontro entre a marca e os clientes que vai ficar gravado na mente deles e a partir daí formarão as restantes associações à marca;
- Cria familiaridade, uma vez que o simples reconhecimento da marca serve para criar empatia entre a marca e o consumidor, fazendo com que este a considere no *evoked set* no momento de compra. Isto é particularmente importante nos bens de baixo envolvimento em que o simples reconhecimento pode ser a diferença entre a compra do produto da marca ou de um concorrente;
- É o reconhecimento que faz com que uma marca ser considerada pelos consumidores no momento de decisão de compra;
- Mostra o empenho da marca, pois se a marca é conhecida pelos consumidores é porque trabalhou para isso e mereceu chegar ao nível em que se encontra.

O quarto nível são as associações positivas à marca em adição à qualidade percebida. As associações à marca são imagens, símbolos, sentimentos ou outros, presentes na mente dos consumidores. Estas associações têm diferentes

intensidades, determinadas pela exposição do consumidor aos estímulos de comunicação da marca ou pela utilização do produto pelo consumidor.

Aaker (1992) considera que estas associações geram valor para a marca, uma vez que:

- Ajudam a recolher e a processar a informação da marca pois, quando a informação é muita e complexa é mais fácil criar associações que simplifiquem e agreguem essa informação numa só “imagem”;
- Serve de base à diferenciação e ao posicionamento da marca pois são estas associações na mente dos consumidores que vão guiar as percepções sobre a marca quando estes a comparam e posicionam em relação às marcas concorrentes;
- Funciona como uma razão para a compra, uma vez que são estas associações que vão ditar quais os benefícios que o produto oferece e vão ajudar a satisfazer uma necessidade específica;
- Cria atitudes e sentimentos positivos em relação à marca;
- Permite extensões de marca, pois as associações à marca vão ser transferidas para os produtos aos quais a marca se estendeu.

O último nível são os outros bens pertencentes à marca como patentes, marcas registadas, relação entre canais de distribuição que criam valor para a marca, pois atuam como uma vantagem competitiva.

De forma a sintetizar o modelo foi feito o seguinte esquema (ver figura 3):

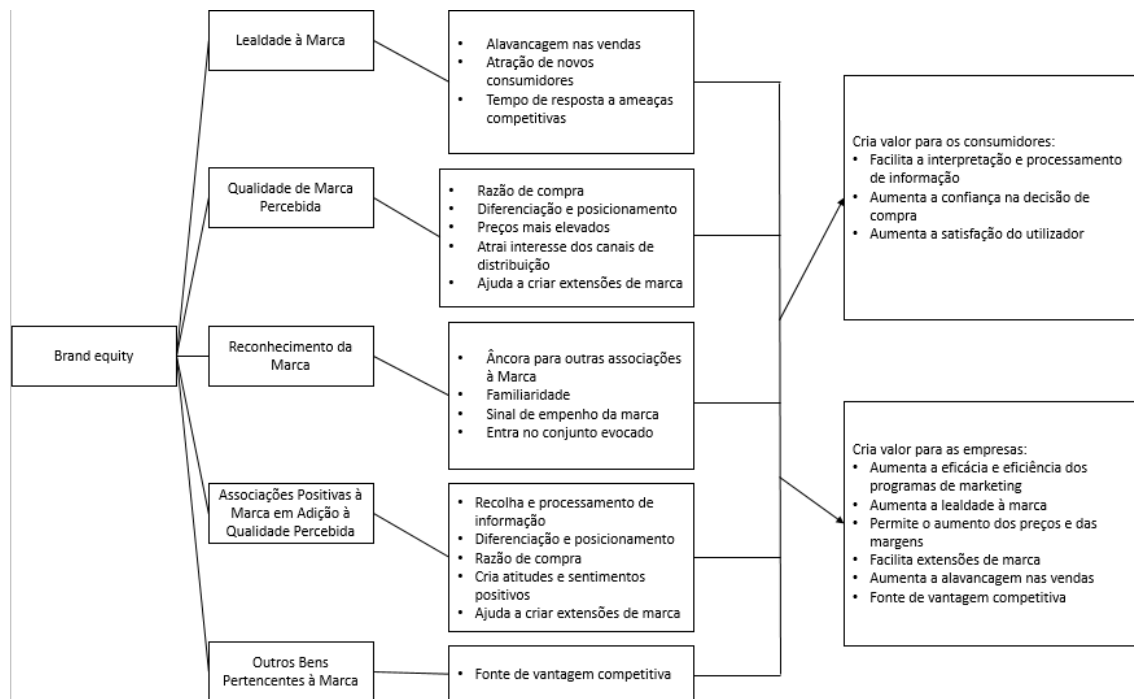


Figura 3 - Modelo do Brand Equity para Aaker (adaptado), Fonte: Aaker (1992)

Comparação dos dois modelos

Apesar de ambos os modelos serem enunciados de maneira diferente foi verificado que existem, de facto, algumas semelhanças entre eles, uma vez que algumas variáveis estudadas estão presentes, ainda que com descrições diferenciadas, em ambos os modelos.

Começando pela lealdade à marca que é a primeira variável identificada por Aaker (1992), traduz-se na possibilidade de o consumidor mudar ou não de marca mediante alterações na concorrência. Esta variável é também identificada por Keller (1993) mas com um nome diferente. Este enquadra-a no quarto nível do seu modelo a que chama “Relação com a Marca”, no qual os consumidores têm uma relação psicológica profunda com a marca e que se traduz em lealdade comportamental, apego, sentido de comunidade e compromisso ativo. Este autor introduz ainda o conceito de ressonância de

marca que é algo que acontece quando o consumidor tem alta lealdade com a marca.

A segunda variável identificada por Aaker (1992), “Qualidade percebida” representa o conhecimento que o consumidor tem da marca, seja este conhecimento baseado em experiências próprias, através de relatos de experiências de uso de outros ou em comparação com outras marcas. Também para esta variável é possível encontrar uma variável equivalente no modelo de Keller (1993), enquadrada no segundo nível do seu modelo sob a designação de “Significado da Marca”, relacionando-a com a experiência de uso e interação do consumidor com os produtos da marca. Para este autor esta variável mede-se pelo nível em que o produto da marca satisfaz as necessidades funcionais, sociais e psicológicas dos consumidores. Também na categoria dos “Julgamentos” - terceiro nível do modelo de Keller (1993) - “Respostas à Marca”, se encontram semelhanças com esta variável na medida é nesta categoria que se enquadram as avaliações à marca em termos de qualidade (real e percebida), credibilidade, consideração e superioridade em relação a outras marcas.

Já no caso da terceira variável definida por Aaker (1992), que é o “Conhecimento da Marca”, esta significa a capacidade que um potencial comprador tem de reconhecer ou recordar-se da marca. No modelo de Keller (1993) esta variável tem o nome de “Identidade da Marca” e caracteriza-se pelo facto de a marca ter notoriedade, isto é, ser reconhecida pelos consumidores. Uma vez que Keller (2009) vê o conhecimento da marca como sendo central ao seu bom desempenho da marca, decompõe este conceito em dois sub-conceitos distintos: evocação e reconhecimento.

A quarta variável identificada por Aaker (1992) tem o nome de “Associações à marca” e representa imagens, símbolos, sentimentos ou outros, presentes na mente dos consumidores, com diferentes intensidades que variam consoante

a exposição do consumidor à marca, quer seja através do consumo de produtos ou de estímulos de marketing. No modelo de Keller (1993) esta variável enquadra-se na segunda categoria (Sentimentos) do terceiro nível do seu modelo (Respostas à Marca), definindo-a com base nas diferentes respostas do consumidor à marca, de acordo com aquilo que esta lhe faz sentir.

Finalmente, a última variável do modelo de Aaker (1992) que tem o nome de “Outros bens pertencentes à Marca” na qual este autor integra os ativos intangíveis da marca que atuam como vantagem competitiva das empresas. Esta variável não é mencionada no modelo de Keller (1993).

Brand equity no desporto

Poucos estudos na literatura sobre *branding* abordaram o brand equity a partir de uma perspetiva desportiva, e ainda menos estudos se focaram num constructo do ponto de vista do consumidor (Ross, et al., 2008). Ainda que este conceito seja de grande importância para os gestores desportivos, a investigação sobre brand equity no desporto só recentemente ganhou relevância na literatura sobre gestão desportiva (Ross, et al., 2008).

Segundo Gladden, et al. (1998), os gestores desportivos têm necessidade de compreender os componentes do brand equity, pois são estes componentes que, ao serem manipulados, providenciam uma base para aumentar o valor de uma marca.

Para Bauer, et al. (2005) uma característica presente nas equipas desportivas é a sua estrutura de produção multinível, constituída por três níveis. O primeiro nível é categorizado pelo *input* de outros membros da equipa. O segundo nível é a necessidade de existirem competidores. E o terceiro nível são os campeonatos, que ligam os jogos de uma equipa individual numa competição em grande escala.

Uma das grandes diferenças entre um produto físico e um produto desportivo é o facto de ser muito difícil de controlar a performance de um produto desportivo, pois esta varia de dia para dia consoante a performance dos jogadores (Gladden & Funk, 2002).

Apesar do conhecimento geral de que um desporto de espectadores é um produto orientado para serviços, a pesquisa sobre brand equity no desporto tem-se baseado em grande parte em modelos relativos a bens físicos e tem, muito lentamente, admitido os princípios de marketing de serviços e as características únicas das equipas desportivas na compreensão deste tópico (Ross, 2006).

Atualmente o estatuto da marca de uma equipa é vital para o seu sucesso, uma vez que a marca é o ativo mais importante para uma equipa. Assim sendo, o sucesso comercial de uma marca pode contribuir para o sucesso desportivo da mesma, através da atração de grandes jogadores (Richelieu, 2008). É através deste sucesso comercial que uma equipa vai ter capacidade de pagar salários e prémios mais elevados aos seus elementos.

Um elemento determinante no desenvolvimento das marcas desportivas é a própria marca, que é muitas vezes considerada o ativo mais importante para os clubes desportivos (Bauer, et al., 2005). Para uma equipa, o sucesso desportivo é um dos fatores mais importantes para determinar a força da marca, mas não o único. Uma gestão de marca profissional e orientada para o consumidor é imperativa para o sucesso de longo prazo da marca (Bauer, et al., 2005). Assim, a marca permite que existam indicadores económicos positivos de performance, de certo modo independentes do sucesso desportivo (Bauer, et al., 2005).

Bauer, et al. (2008) afirmam que os desenvolvimentos na indústria desportiva como o crescimento da comercialização e profissionalização de clubes

desportivos e ligas resultaram no crescimento da importância de bases de fãs estáveis, como um guia das vantagens competitivas das equipas. Uma estratégia para guiar as preferências e a lealdade dos consumidores consiste na construção de uma imagem de marca forte, que atenua os efeitos da elevada competição existente entre os clubes. Deste modo uma marca forte pode influenciar as preferências e as perceções dos consumidores.

As marcas têm um papel de destaque nas estratégias de marketing das equipas desportivas. De facto, o desenvolvimento de uma marca forte, muitas vezes, permite às equipas desportivas incutir confiança e despoletar lealdade nos consumidores, que mais tarde ajudam a equipa a aumentar o seu brand equity e a gerar receitas adicionais através da venda de bens e serviços, tanto dentro como fora do estádio (Richelieu & Pons, 2006).

Na indústria do desporto, a imagem de marca pode ser considerada o ativo mais importante de uma marca para medir o brand equity com base no consumidor e é um elemento que permite prever o comportamento de compra dos consumidores (Blumrod, et al., 2012), isto é, se a marca for percebida positivamente pelos consumidores vai levar a que estes sejam mais leais. Devido à elevada lealdade é esperado que os consumidores continuem a apoiar a sua equipa, estejam presentes no estádio e continuem a consumir produtos da marca, mesmo que o sucesso desportivo não se verifique.

Assim a parte empírica deste trabalho vai focar a medição das diferentes variáveis dos modelos de Aaker (1992) e de Keller (1993), aplicando-as ao contexto atual do Futebol Clube do Porto de maneira a perceber quais as variáveis que os consumidores desta marca mais valorizam para o sucesso da mesma.

Metodologia

Para a realização deste trabalho foram utilizados como base os modelos de brand equity de Aaker (1991, 1992) e Keller (1993, 2002, 2009). Cada um destes modelos apresenta variáveis diferentes na medição do valor da marca.

O modelo de Aaker (1992) engloba as variáveis: Lealdade; Qualidade de marca percebida; Associações positivas em adição à qualidade de marca percebida; Reconhecimento da marca; Outros bens pertencentes à marca. Por sua vez o modelo de Keller (1993) inclui as variáveis: Identidade; Significado da marca; Resposta à marca; Relação com a marca.

De forma a analisar todas as variáveis foi elaborado um questionário constituído por 23 perguntas que englobam todas as variáveis identificadas nos dois modelos. Este questionário foi distribuído online, através de redes sociais e, presencialmente, à porta do estádio em dia de jogo do clube. Desta forma foram obtidas 317 respostas ao questionário.

O questionário foi elaborado através da plataforma Qualtrics, disponível online de forma gratuita.

O questionário foi estruturado em duas partes. A primeira tinha como objetivos: recolher dados demográficos dos inquiridos (Idade e Sexo); testar a capacidade de evocação da marca, pelos inquiridos (com a pergunta “Enumere, se conseguir, 4 clubes da Primeira Liga”); servir de filtro para avaliar a validade das respostas (com a introdução da questão “É adepto/a de algum destes clubes?” – Porto; Não). No caso de os inquiridos responderem “Não” a esta questão eram automaticamente redirecionados para o final do questionário. Caso contrário procediam para a segunda parte do questionário que tinha como objetivo a recolha de dados relacionados com os modelos em questão, através da resposta às perguntas na tabela 35, em anexo.

De maneira a processar os dados obtidos foi utilizado o software estatístico IBM SPSS Statistics 24. Com a ajuda deste programa foi feita a análise descritiva das respostas aos questionários apresentada no próximo capítulo.

Para testar a força de cada uma das variáveis dos modelos para os consumidores, as respostas obtidas ao questionário foram agrupadas consoante a variável a estudar (como está apresentado na tabela 2) e foi feita uma média dos valores obtidos para cada uma das variáveis. Depois de obter um valor para a resposta usando uma escala de tipo Likert de cinco pontos, ancorada em 1 e 5, para cada uma das variáveis de cada modelo, foi feita mais uma vez uma média entre as variáveis de cada modelo de forma a obter um valor que representasse a força total da marca, segundo o modelo utilizado e para cada um dos modelos. No caso do modelo de Aaker (1992), a última dimensão (Outros Bens pertencentes à Marca) não foi utilizada para calcular a força total do modelo, uma vez que, como não foi possível obter dados do ponto de vista da empresa, se poderia enviesar os resultados.

Após a quantificação da força de cada um dos modelos estes foram unificados num único score de *brand equity* (BE) que compreende todas as dimensões descritas em ambos os modelos utilizados.

De maneira a verificar quais as variáveis que melhor explicam o *score*, foram realizadas duas regressões lineares. Em ambas as regressões a variável dependente foi a nova variável criada (BE) e como variáveis independentes as variáveis que compõe cada um dos modelos, Lealdade, Qualidade de Marca Percebida, Associações Positivas em Adição à Qualidade Percebida e Reconhecimento da Marca no modelo de Aaker (1992) e Identidade, Significado da Marca, Respostas à Marca e Relação com a Marca no modelo de Keller (1993).

Foi também feita uma entrevista ao diretor de Marketing do Futebol Clube do Porto, Dr. Tiago Gouveia, de forma a recolher informação interna da marca. Com esta informação foi possível comparar os dados recolhidos através do questionário com o que a marca pensa sobre as atitudes dos seus adeptos para com o clube e desta forma, poder informar a marca das discrepâncias existentes entre a sua perceção e a opinião expressa pelos adeptos.

Apresentação e Análise de Resultados

Caraterização da amostra

Primeiramente foi feita a seleção dos questionários válidos, isto é, aqueles que se referem unicamente ao Futebol Clube do Porto, tendo sido obtida a seguinte tabela de frequências (ver tabela 2)

	Frequên cia	%	% Acumulad a
Porto	248	78.2	78.2
Não	69	21.8	100.0
Total	317	100.0	

Tabela 2- Respostas válidas, fonte: Dados SPSS

Assim, foi necessário eliminar 69 respostas consideradas não válidas, uma vez que estas não se referem ao Futebol Clube do Porto, ficando com um total de 248 respostas, 78,2% do total de respostas ao questionário.

Uma vez eliminadas as respostas consideradas não válidas, passou-se à caracterização do perfil dos inquiridos em termos de idade e sexo. Como podemos observar na tabela 3 a maior parte dos inquiridos é do sexo masculino com 152 respostas e representando 61,3% do total. Relativamente ao sexo feminino foram obtidas 96 respostas, representando 38,7% do total.

	Frequênci a	%
Masculin o	152	61.3
Feminino	96	38.7
Total	248	100.0

Tabela 3 - Sexo, fonte: Dados SPSS

Relativamente à idade dos inquiridos, podemos observar no gráfico 1 que existe uma grande concentração de respostas na faixa etária entre os 20 e os 30 anos. Isto deve-se ao facto de os questionários terem sido distribuídos online, através da minha página pessoal do *Facebook* onde os utilizadores têm, na sua maioria, idade compreendida entre os 20 e os 30 anos. Observa-se também um pequeno aumento de respostas entre os 40 e os 60 anos uma vez que, como já foi dito, também foi feita uma recolha à porta do estádio em dia de jogo, onde a grande maioria dos inquiridos tem idades compreendidas neste intervalo. Assim sendo, a média de idades dos inquiridos é de 27,29 anos.

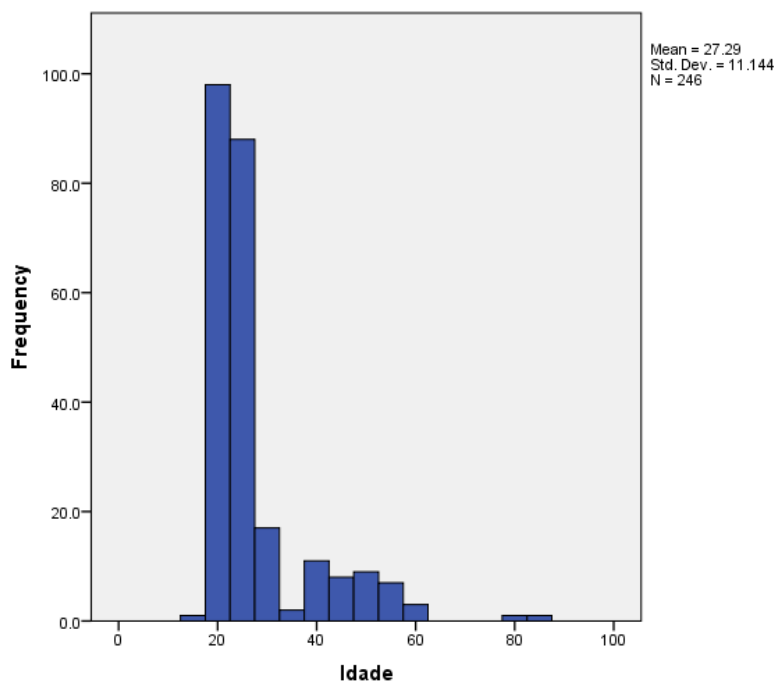


Gráfico 1 – Idade, fonte: Dados SPSS

Análise das variáveis dos modelos

Modelo de Aaker

Passando agora à análise descritiva das respostas ao questionário, esta vai estar dividida segundo as variáveis de cada modelo.

Lealdade

Começando pelo modelo de Aaker, a primeira variável identificada é a Lealdade. Para analisar esta variável foram elaboradas 5 perguntas, que estão apresentadas na tabela 4, na página seguinte.

		%	Frequência
Considero-me leal ao clube escolhido.	Discordo Totalmente	0.0%	0
	Discordo	2.9%	6
	Não Concordo nem	9.1%	19
	Discordo		
	Concordo	28.4%	59
	Concordo Totalmente	59.6%	124
Se não houver jogos do clube escolhido, vou ver outro clube a jogar.	Discordo Totalmente	35.6%	74
	Discordo	18.8%	39
	Não Concordo nem	28.4%	59
	Discordo		
	Concordo	13.5%	28
	Concordo Totalmente	3.8%	8
Estou disponível para pagar o mesmo valor por produtos de outros clubes (ex: camisolas, bilhetes...)	Discordo Totalmente	56.3%	117
	Discordo	25.5%	53
	Não Concordo nem	14.4%	30
	Discordo		
	Concordo	2.9%	6
	Concordo Totalmente	1.0%	2
Compro mais produtos ou objetos do clube quando este obtém melhores resultados	Discordo Totalmente	24.5%	51
	Discordo	22.1%	46
	Não Concordo nem	38.5%	80
	Discordo		
	Concordo	13.9%	29
	Concordo Totalmente	1.0%	2
Os resultados do clube escolhido têm impacto na minha relação com o mesmo.	Discordo Totalmente	21.6%	45
	Discordo	25.0%	52
	Não Concordo nem	21.6%	45
	Discordo		
	Concordo	27.9%	58
	Concordo Totalmente	3.8%	8

Tabela 4 - Respostas à variável Lealdade, fonte: Dados SPSS

Relativamente à primeira pergunta (“considero-me leal ao clube escolhido”) foram analisadas 208 respostas, o que significa que 40 inquiridos não responderam a esta pergunta. Ainda assim, foi observado que a maior parte dos inquiridos se considera altamente leal ao Futebol Clube do Porto (59,6%). Para esta pergunta, a média das respostas foi de 4,45, que significa que, de forma geral, os consumidores da marca Futebol Clube do Porto consideram-se muito leais à mesma (ver tabela 5).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Considero-me leal ao clube escolhido	208	2	5	4.45	.778

Tabela 5 - Estatística descritiva “Considero-me leal ao clube escolhido”, fonte: Dados SPSS

Relativamente à segunda pergunta (“se não houver jogos do clube escolhido, vou ver outro clube a jogar”) foram também analisadas 208 respostas (ver tabela 6). Observando as respostas, concluiu-se que 54,4% dos inquiridos não concorda com a afirmação. Em relação a esta pergunta a escala está invertida, isto é, o facto de os inquiridos não concordarem com a afirmação revela o máximo de lealdade. Assim sendo, de modo a assegurar coerência na análise dos dados foi necessário inverter a escala das respostas para que o valor que significasse o máximo da lealdade fosse o 5. Após este procedimento observou-se que a média das respostas é de 3,7 com um mínimo de 1 e um máximo de 5. O facto de este valor não ser muito alto, pode dever-se ao facto de muitos dos adeptos do Futebol Clube do Porto, apesar de serem leais ao clube, são fãs do desporto pelo que não se oporiam a ver um jogo de um outro clube.

			N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Lealdade invertida	Questão	2	208	1.00	5.00	3.6875	1.19719

Tabela 6 - Estatística descritiva "Se não houver jogos do clube escolhido, vou ver outro clube a jogar", fonte: Dados SPSS

Em relação à terceira pergunta ("estou disponível para pagar o mesmo valor por produtos de outros clubes"), obtiveram-se 208 respostas (ver tabela 7). Tal como na questão anterior a escala também está invertida. Neste caso, 81,8% dos inquiridos não concordaram com a afirmação o que demonstra elevada lealdade para com o clube. Após a inversão da escala verificou-se que a média é de 4,3 o que significa que, de forma geral, existe alta lealdade. O facto de o mínimo ser 1 pode ser esclarecido por haver muito admiradores de futebol que colecionam produtos de outros clubes, nomeadamente camisolas que não apenas do seu e daí estarem disponíveis para pagar o mesmo preço, e por vezes preços mais elevados, por produtos de outros clubes.

			N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Lealdade invertida	Questão	3	208	1.00	5.00	4.3317	.89580

Tabela 7 - Estatística descritiva "Estou disponível para pagar o mesmo valor por produtos de outros clubes", fonte: Dados SPSS

A quarta pergunta ("compro mais produtos ou objetos do clube quando este obtém melhores resultados") foi também respondida 208 vezes. Nesta pergunta, a maior parte dos inquiridos não concorda nem discorda com a afirmação (38,5%) (ver tabela 4, acima). Também nesta pergunta a escala está invertida, pois para um adepto leal ao clube, os resultados obtidos por este não deveriam ter influência na quantidade de produtos comprados (como

bilhetes para os jogos). Assim, este aspeto da lealdade obteve uma média de 3,6 (ver tabela 8) que, não sendo considerada alta, demonstra que os resultados do clube têm grande influência nos hábitos de compra de produtos do clube pelos seus adeptos.

			N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Lealdade invertida	Questão	4	208	1.00	5.00	3.5529	1.03890

*Tabela 8 - Estatística descritiva "compro mais produtos ou objetos do clube quando este obtém melhores resultados",
fonte: Dados SPSS*

Por fim, os resultados da última questão que avalia a lealdade ("os resultados do clube escolhido têm impacto na minha relação com o mesmo") vão, de certa forma, ao encontro dos resultados obtidos para a questão anterior. Também nesta pergunta foi necessário inverter a escala de modo a uniformizar os resultados. Com a maior parte dos inquiridos (27,9%) a concordarem com a afirmação está explicada a média baixa de 3,3 (ver tabela 9), que mais uma vez prova que os resultados obtidos pelo clube têm grande influência na relação entre os adeptos e o Futebol Clube do Porto.

			N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Lealdade invertida	Questão	5	208	1.00	5.00	3.3269	1.20340

*Tabela 9 - Estatística descritiva "os resultados do clube escolhido têm impacto na minha relação com o mesmo",
fonte: Dados SPSS*

Passando agora à análise global da variável "Lealdade", que engloba os valores obtidos nas 5 perguntas anteriores, foi feita uma média das respostas de cada inquirido a cada uma das perguntas e construído um histograma que

permite observar o valor total da lealdade dos adeptos do Futebol Clube do Porto. Através da observação do gráfico 2, verificou-se que existe uma grande concentração de adeptos cuja lealdade está compreendida entre os 3,5 e os 4,5, que são valores bastante positivos. De forma geral, o número de respostas vai diminuindo à medida que nos vamos aproximando das categorias extremas, perfazendo uma média global para a variável “Lealdade” do modelo de Aaker de 3,9. Isto significa que os adeptos do Futebol Clube do Porto são bastante leais ao seu clube.

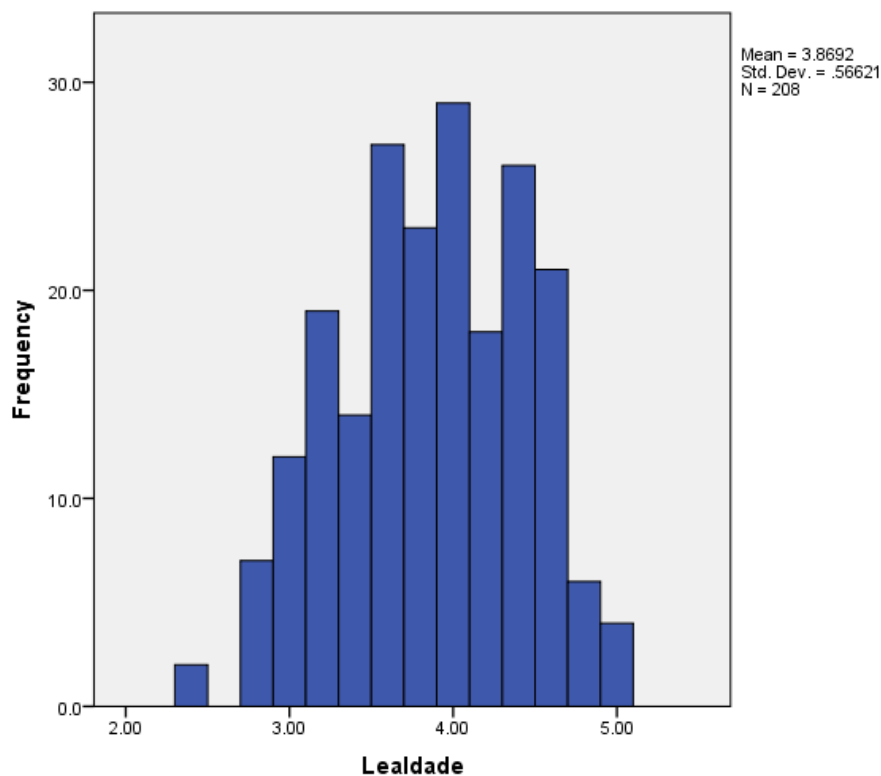


Gráfico 2 - Lealdade, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS

Qualidade de Marca Percebida

De forma a analisar esta variável do modelo de Aaker foram elaboradas 3 questões cujos resultados estão apresentados na tabela 10, na página seguinte.

		%	Frequência
Estou satisfeito com os resultados do clube escolhido nos últimos 10 anos	Discordo Totalmente	1.4%	3
	Discordo	4.8%	10
	Não Concordo nem Discordo	7.7%	16
	Concordo	41.8%	87
	Concordo Totalmente	44.2%	92
Estou satisfeito com os resultados do clube escolhido, no momento atual	Discordo Totalmente	31.7%	66
	Discordo	44.7%	93
	Não Concordo nem Discordo	18.3%	38
	Concordo	3.8%	8
	Concordo Totalmente	1.4%	3
A qualidade do clube escolhido vai de encontro às minhas expectativas.	Discordo Totalmente	9.6%	20
	Discordo	28.8%	60
	Não Concordo nem Discordo	30.3%	63
	Concordo	20.7%	43
	Concordo Totalmente	10.6%	22

Tabela 10 - Respostas à variável "Qualidade de marca percebida", fonte: Dados SPSS

A primeira questão ("estou satisfeito com os resultados do clube escolhido nos últimos 10 anos") foi elaborada para contextualizar historicamente a percepção que os adeptos têm do Futebol Clube do Porto, pois a qualidade de marca percebida é formada ao longo do tempo, através da interação dos adeptos com a marca. Neste aspeto a esmagadora maioria (86%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação (ver tabela 11), o que significa que os adeptos do Futebol Clube do Porto entendem que o seu clube tem tido muito bom desempenho. Este facto explica uma média de respostas para esta pergunta de 4,2, um valor bastante elevado, que indica que o clube é percebido como tendo elevada qualidade.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Estou satisfeito com os resultados do clube escolhido nos últimos 10 anos	208	1	5	4.23	.891

Tabela 11 - Estatística descritiva "estou satisfeito com os resultados do clube escolhido nos últimos 10 anos", fonte: Dados SPSS

A segunda questão ("estou satisfeito com os resultados do clube escolhido, no momento atual") foi feita para perceber de que maneira os adeptos do Futebol Clube do Porto vêem o seu clube, no momento atual. Relativamente a esta questão, houve uma grande alteração nas respostas dos inquiridos uma vez que a maioria destes (76,4%) discorda ou discorda totalmente com a afirmação. Para esta pergunta, a média das respostas foi de 2 (ver tabela 12). Este padrão de respostas pode dever-se ao facto de, na presente temporada, os resultados do clube não terem sido satisfatórios uma vez que a equipa foi eliminada prematuramente das competições europeias (não conseguiu passar a fase de grupos da Liga dos Campeões e foi eliminado na primeira ronda da Liga Europa) e no campeonato nacional ficou-se pelo 3º lugar.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Estou satisfeito com os resultados do clube escolhido, no momento atual	208	1	5	1.99	.887

Tabela 12 - Estatística descritiva "estou satisfeito com os resultados do clube escolhido, no momento atual", fonte: Dados SPSS

A terceira e última pergunta que avalia a qualidade de marca percebida ("a qualidade do clube vai de encontro às minhas expectativas") obteve também resultados pouco satisfatórios uma vez que a maior parte dos inquiridos

(30,3%) não concorda nem discorda da afirmação. Relativamente a esta pergunta, a média foi de 2,9 (ver tabela 13) o que significa que a expectativa dos adeptos era superior ao desempenho verificado na presente época.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A qualidade do clube escolhido vai de encontro às minhas expectativas	208	1	5	2.94	1.142

Tabela 13 - Estatística descritiva "a qualidade do clube vai de encontro às minhas expectativas", fonte: Dados SPSS

Em relação à avaliação global da variável “Qualidade de Marca Percebida”, tal como para a variável anterior foi feita uma média das respostas às três perguntas já descritas, cujo valor foi de 3 (ver gráfico 3). Apesar de este valor ser médio, é um indicador bastante negativo pois esta variável é considerada por muitos gestores como a principal vantagem competitiva sustentada de uma marca (Aaker, 1992). Ainda assim, este valor baixo pode ser explicado, como foi dito anteriormente, pelo facto de na presente época o Futebol Clube do Porto estar a ter resultados inferiores ao habitual. Uma vez que a equipa comece a apresentar melhores resultados é expetável que o valor desta variável aumente em concordância.

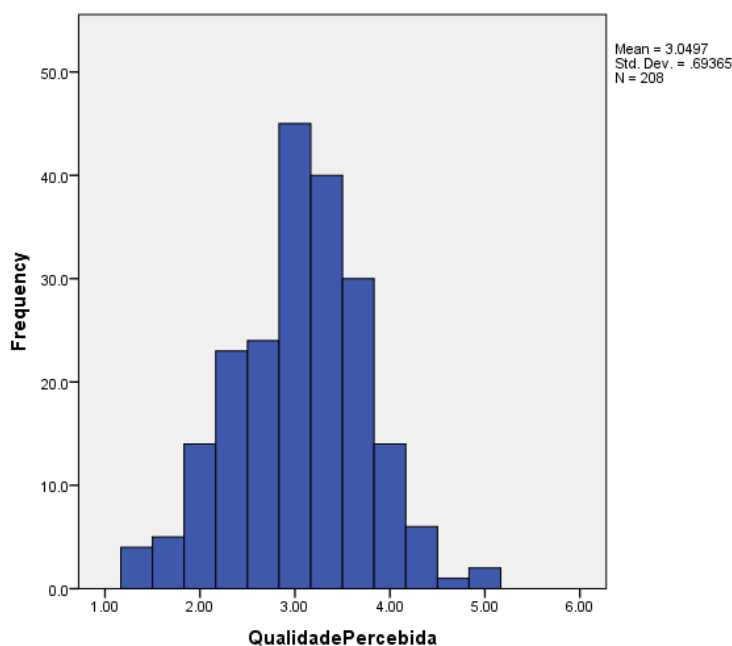


Gráfico 3 - Qualidade Percebida, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS

Associações positivas em adição à qualidade percebida

Para avaliar esta variável foi pedido aos inquiridos que indicassem até que ponto um conjunto de palavras (avaliadas individualmente) refletiam o seu sentimento face ao clube escolhido. As palavras e os resultados estão expostos à frente na tabela 14.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Força	208	1	5	4.22	.968
Alegria	208	1	5	4.04	.962
União	208	1	5	3.98	1.024
Família	208	1	5	3.50	1.175
História	208	1	5	4.45	.838
Confiança	208	1	5	3.88	.993
Nervosismo	208	1	5	3.33	1.200
Euforia	208	1	5	3.83	1.175

Tabela 14 - Estatística descritiva "indique até que ponto as seguintes palavras refletem o seu sentimento face ao clube escolhido", fonte: Dados SPSS

Relativamente a esta pergunta, a palavra que os inquiridos consideram que reflete melhor o seu sentimento face ao clube é a “História” com uma média de 4,5, seguida por “Força” e “Alegria” com 4,2 e 4, respetivamente. Por outro lado, a palavra que reflete pior o sentimento dos adeptos face ao clube é “Nervosismo” com uma média de 3,3, seguida por “Família” com 3,5 e “Euforia” com 3,8 (ver tabela 14).

De forma a analisar a força desta variável de uma maneira global foi feita uma média dos valores obtidos para cada uma das 8 palavras e esta média está traduzida no gráfico 4. De uma maneira global pode-se considerar que as associações positivas em adição à qualidade percebida são elevadas apresentando um valor de 3,9.

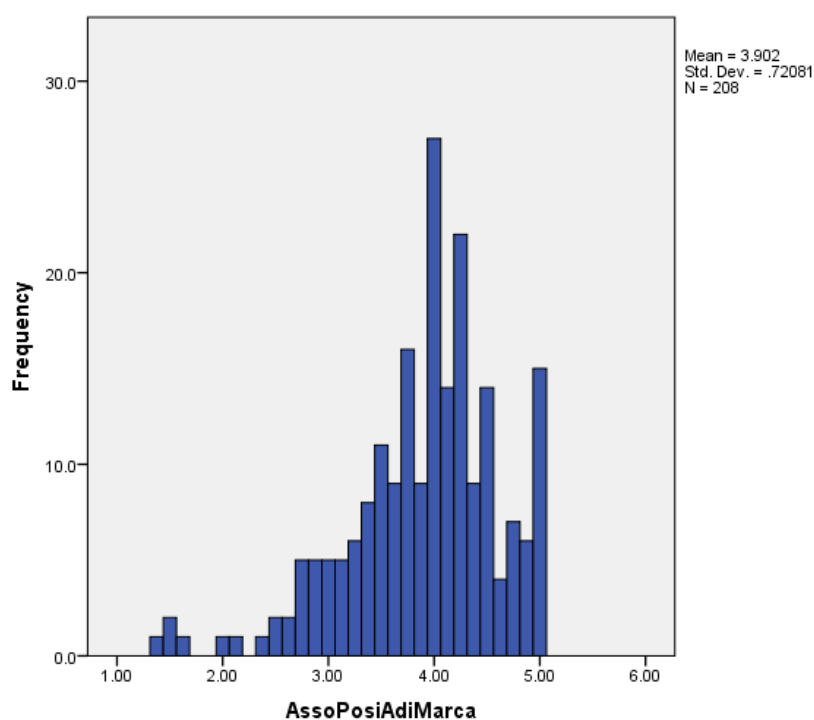


Gráfico 4 - Associações positivas em adição à qualidade percebida, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS

Reconhecimento da Marca

No que respeita ao reconhecimento da marca, para estudar a variável foram elaboradas 3 questões (ver tabela 15).

		%	Frequência
Reconheço facilmente o clube escolhido.	Discordo Totalmente	1.0%	2
	Discordo	1.0%	2
	Não Concordo nem	2.4%	5
	Discordo		
	Concordo	29.8%	62
	Concordo Totalmente	65.9%	137
Conheço bem o clube escolhido.	Discordo Totalmente	1.4%	3
	Discordo	5.3%	11
	Não Concordo nem	13.9%	29
	Discordo		
	Concordo	34.6%	72
	Concordo Totalmente	44.7%	93
Identifico facilmente símbolos pertencentes ao clube escolhido	Discordo Totalmente	0.5%	1
	Discordo	0.0%	0
	Não Concordo nem	2.4%	5
	Discordo		
	Concordo	33.2%	69
	Concordo Totalmente	63.9%	133

Tabela 15 - Respostas à variável "Reconhecimento da Marca", fonte: Dados SPSS

A primeira questão ("reconheço facilmente o clube escolhido") foi respondida por 208 pessoas das quais 65,9% concorda totalmente com a afirmação e 29,8% concorda (ver tabela 15). Nesta questão apenas 2% discordam ou discordam totalmente. Estes resultados fazem com que a média das respostas seja extremamente alta (4,6) (ver tabela 16, na próxima página) o que significa que a marca Futebol Clube do Porto é muito facilmente reconhecida por todos os seus adeptos, como era de esperar.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Reconheço facilmente o clube escolhido.	208	1	5	4.59	.683

Tabela 16 - Estatística descritiva "reconheço facilmente o clube escolhido", fonte: Dados SPSS

A segunda questão ("conheço bem o clube escolhido") e à semelhança da questão anterior também esta obteve valores muito elevados sendo que 44,7% concordam totalmente com esta afirmação e 34,6% concordam com a mesma (ver tabela 15). A média de respostas para esta questão teve um valor de 4,1 (ver tabela 17) que é um valor relativamente alto. Este valor pode ser explicado pelo facto de muita gente considerar-se adepto do Futebol Clube do Porto mas não seguir com afinco o seu clube ou a sua história.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Conheço bem o clube escolhido.	208	1	5	4.16	.952

Tabela 17 - Estatística descritiva "conheço bem o clube escolhido", fonte: Dados SPSS

Por fim, a última questão utilizada para medir o reconhecimento da marca ("identifico facilmente símbolos pertencentes ao clube escolhido") teve uma média de respostas muito alta, 4,6 (ver tabela 18) uma vez que 97,1% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente com a afirmação (ver tabela 15). Este resultado era previsível uma vez que praticamente todos os adeptos de um clube identificam o seu clube de forma relativamente fácil.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Identifico facilmente símbolos pertencentes ao clube escolhido	208	1	5	4.60	.589

Tabela 18 - Estatística descritiva "identifico facilmente símbolos pertencentes ao clube escolhido", fonte: Dados SPSS

Passando agora à avaliação global desta variável pode dizer-se que, como era expectável, é uma variável com muita força uma vez que o valor médio desta é 4,4. Pode também observar-se, no gráfico 5, que existe uma grande concentração de respostas no extremo máximo do gráfico. Estes factos provam que a marca Futebol Clube do Porto tem uma grande presença na mente dos seus adeptos.

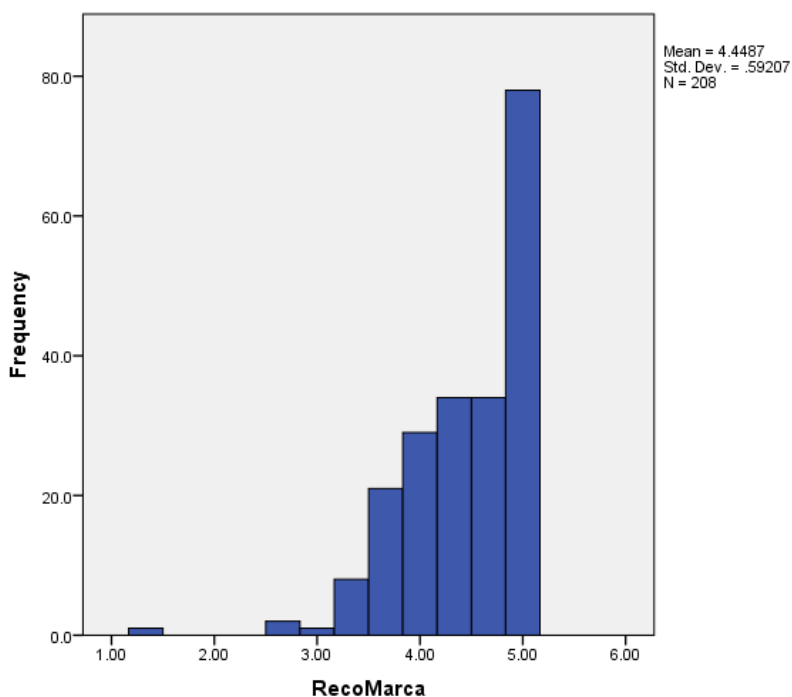


Gráfico 5 - Reconhecimento da Marca, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS

Outros bens pertencentes à marca

De maneira a analisar a quinta e última variável do modelo de brand equity de Aaker foi pedido aos inquiridos para classificar a importância de 8 ativos do clube para o sucesso deste enquanto marca, que estão expostos na tabela 19.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Jogadores	208	2	5	4.48	.688
Treinador (Equipa Técnica)	208	1	5	3.93	1.000
Presença nas competições Europeias	208	1	5	4.23	.829
Camadas Jovens	208	1	5	3.50	1.171
Comportamento dos adeptos	208	1	5	3.13	1.379
Instalações do clube	208	1	5	3.73	1.114
Eventos não desportivos	208	1	5	3.19	1.046
Prestação em outras modalidades	208	1	5	3.54	1.111

Tabela 19 - Estatística descritiva "Classifique a importância dos seguintes ativos do clube para o desempenho do clube escolhido enquanto marca", fonte: Dados SPSS

Relativamente a esta variável, os inquiridos consideram que o ativo mais importante para o sucesso do clube enquanto marca são os "Jogadores" com um valor de 4,5. Para além dos jogadores os inquiridos consideraram que a "Presença nas competições europeias" é um grande fator de sucesso para o clube enquanto marca, atribuindo-lhe um valor também elevado de 4,2 seguido pelo "Treinador" com um valor de 3,9. Para os inquiridos os ativos menos importantes para o sucesso da marca são o "Comportamento dos adeptos" (3,1) e os "Eventos não desportivos" (3,2) (ver tabela 19).

De forma a avaliar esta variável de uma maneira global foi então feita a média de todos estes ativos e obteve-se um valor de 3,7 (ver gráfico 6)

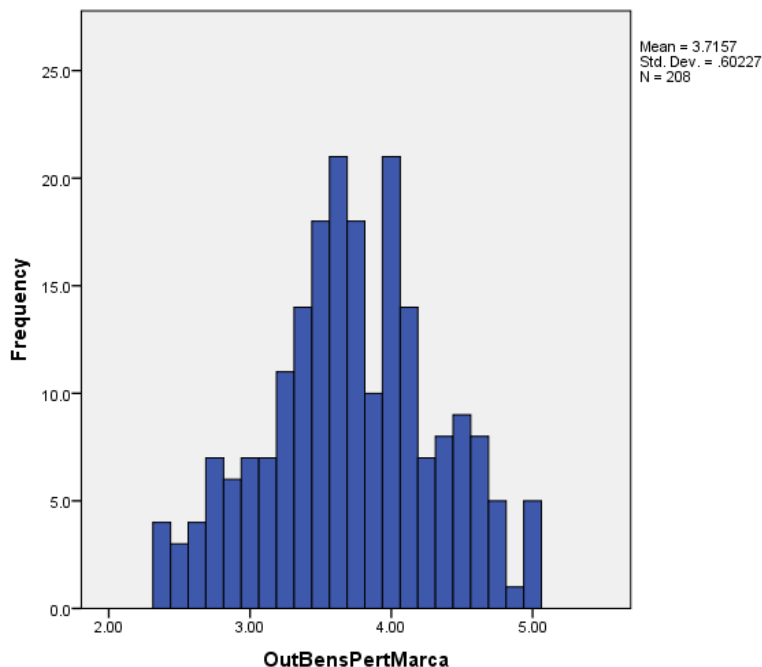


Gráfico 6 - Outros bens pertencentes à marca, modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS

Modelo Total

Uma vez avaliadas todas as dimensões do modelo individualmente é necessário agrupá-las numa só variável que represente a totalidade do modelo. Para a criação desta variável global foi feita uma média das quatro primeiras variáveis, deixando a última de fora, pois uma vez que não foi possível obter valores reais sobre estes ativos a variável “Outros bens pertencentes à marca” iria desestabilizar o modelo final. Assim sendo, podemos observar a força da marca Futebol Clube do Porto segundo o modelo de Aaker através da tabela 20 e do gráfico 7.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
ModeloAaker	208	2.61	4.90	3.8174	.39060

Tabela 20 - Estatística descritiva Modelo de Aaker

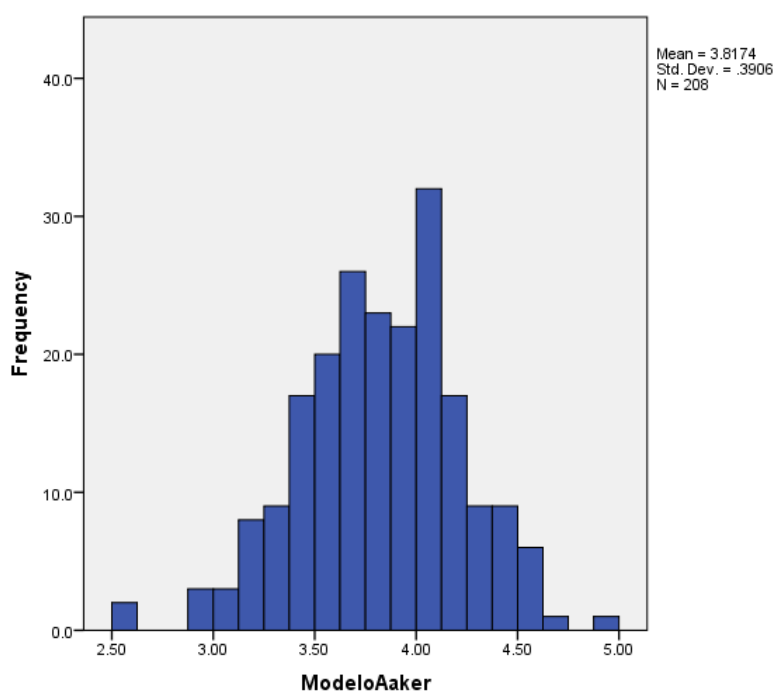


Gráfico 7 -Modelo de Aaker, fonte: Dados SPSS

Pode então dizer-se que a marca Futebol Clube do Porto tem uma força total de 3,8, do ponto de vista dos consumidores desta marca, segundo o modelo de brand equity proposto por Aaker (1992). Individualmente o inquirido que avaliou a marca mais negativamente apontou-lhe um valor de 2,61 e o que avaliou a marca mais positivamente apontou-lhe um valor de 4,9. Na sua grande maioria os inquiridos avaliaram a força da marca entre os 3,5 e os 4,2 (ver gráfico 7).

Modelo de Keller

Identidade

A primeira variável identificada por Keller, no seu modelo de brand equity, é a identidade. De forma a analisar a força desta variável foram elaboradas as quatro questões que estão expostas na tabela 21.

		%	Frequência
A comunicação do clube escolhido é importante para que os adeptos se identifiquem com ele.	Discordo Totalmente	1.0%	2
	Discordo	2.9%	6
	Não Concordo nem	13.9%	29
	Discordo		
	Concordo	46.2%	96
	Concordo Totalmente	36.1%	75
A comunicação do clube escolhido faz com que seja mais fácil identifica-lo.	Discordo Totalmente	1.4%	3
	Discordo	2.9%	6
	Não Concordo nem	18.8%	39
	Discordo		
	Concordo	48.1%	100
	Concordo Totalmente	28.8%	60
A comunicação feita pelo clube escolhido é facilmente identificável no meio de outras	Discordo Totalmente	0.5%	1
	Discordo	1.4%	3
	Não Concordo nem	12.0%	25
	Discordo		
	Concordo	47.1%	98
	Concordo Totalmente	38.9%	81
A comunicação do clube escolhido está bem alinhada com a sua imagem.	Discordo Totalmente	0.5%	1
	Discordo	4.8%	10
	Não Concordo nem	21.6%	45
	Discordo		
	Concordo	56.7%	118
	Concordo Totalmente	16.3%	34

Tabela 21 - Respostas à variável "Identidade", fonte: Dados SPSS

A primeira questão (“a comunicação do clube escolhido é importante para que os adeptos se identifiquem com ele”) foi respondida 208 vezes e grande parte dos inquiridos (82,3%) concorda ou concorda totalmente com a afirmação (ver tabela 21). Isto significa que os adeptos do Futebol Clube do Porto dão grande importância à comunicação do clube e sentem que esta é uma dimensão importante na sua relação com ele. Apenas oito inquiridos não concordam com a afirmação. Esta pergunta teve uma média de respostas alta, com um valor de 4,1 (ver tabela 22).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A comunicação do clube escolhido é importante para que os adeptos se identifiquem com ele.	208	1	5	4.13	.829

Tabela 22 - Estatística descritiva “a comunicação do clube escolhido é importante para que os adeptos se identifiquem com ele”, fonte: Dados SPSS

A segunda pergunta (“a comunicação do clube escolhido faz com que seja mais fácil identifica-lo”) obteve também muitas respostas positivas (76,9%). De forma geral os inquiridos concordam com a afirmação, pois é através da comunicação que o clube mostra as novidades aos seus adeptos, sejam estas de novos jogadores, novos símbolos, equipamentos, entre outros. Se os adeptos estiverem atentos à comunicação do clube vão estar a par das novidades, facilitando assim a identificação do clube nas mais diversas situações. A média das respostas a esta pergunta teve o valor de 4 (ver tabela 23, na página seguinte).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A comunicação do clube escolhido faz com que seja mais fácil identifica-lo.	208	1	5	4.00	.851

Tabela 23 - Estatística descritiva "a comunicação do clube escolhido faz com que seja mais fácil identifica-lo", fonte: Dados SPSS

A terceira pergunta ("a comunicação feita pelo clube escolhido é facilmente identificável no meio de outras") obteve também muitas respostas que demonstram concordância com a afirmação (86%). Nesta pergunta apenas 1 pessoa discorda totalmente da afirmação. A média das respostas teve um valor de 4,2 (ver tabela 24), o que significa que, regra geral, os adeptos do Futebol Clube do Porto não encontram dificuldades ao identificar a comunicação do seu clube.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A comunicação feita pelo clube escolhido é facilmente identificável no meio de outras	208	1	5	4.23	.750

Tabela 24 - Estatística descritiva "a comunicação feita pelo clube escolhido é facilmente identificável no meio de outras", fonte: Dados SPSS

Por fim, a quarta pergunta ("a comunicação do clube escolhido está bem alinhada com a sua imagem") foi a que obteve uma média mais baixa (3,8) (ver tabela 25) entre todas as perguntas da variável "Identidade". Isto significa que alguns adeptos acreditam que a comunicação podia estar mais de acordo com a imagem do clube. Porém um fator que poderá explicar uma média mais baixa do que a das outras perguntas a esta variável é o facto desta pergunta ter o maior número de respostas "não concordo, nem discordo". Isto indicia

alguma indecisão por parte dos inquiridos ou até desconhecimento sobre o que é a imagem do Futebol Clube do Porto pois, regra geral, houve aceitação da afirmação.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A comunicação do clube escolhido está bem alinhada com a sua imagem.	208	1	5	3.84	.769

Tabela 25 - Estatística descritiva "a comunicação do clube escolhido está bem alinhada com a sua imagem", fonte: Dados SPSS

Passando então à análise da força desta variável como um todo, mais uma vez foi feita a média das respostas às quatro perguntas e obteve-se um valor de 4 (ver gráfico 8, na página seguinte). Isto significa que, para os inquiridos, a marca tem alta notoriedade e as perceções dos consumidores da marca são adequadas e estão alinhadas com aquilo que esta pretende transmitir.

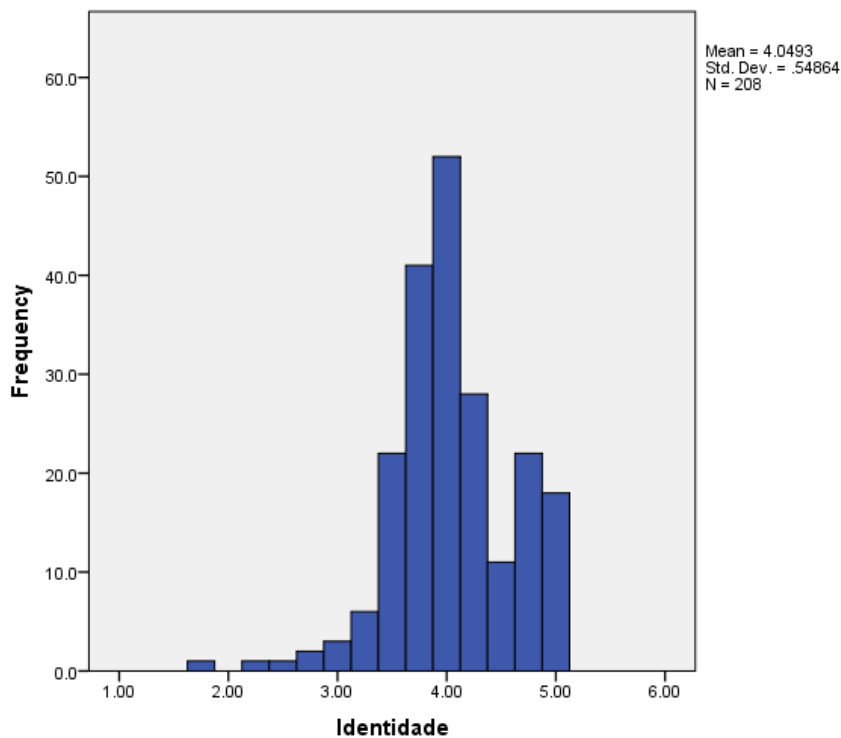


Gráfico 8 - Identidade, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS

Significado da Marca

A segunda variável identificada por Keller (1993) no seu modelo é o Significado da Marca. De forma a analisar a força desta variável foram elaboradas as duas questões que estão expostas na tabela 26 mais uma de resposta aberta onde foi pedido aos inquiridos que identificassem três palavras que definissem o significado da marca para eles.

		%	Frequência
A comunicação do clube escolhido está de acordo com aquilo que penso dele.	Discordo Totalmente	1.0%	2
	Discordo	4.3%	9
	Não Concordo nem Discordo	25.5%	53
	Concordo	54.3%	113
	Concordo Totalmente	14.9%	31
Acredito nos valores do clube escolhido e identifico-me com eles.	Discordo Totalmente	1.0%	2
	Discordo	1.9%	4
	Não Concordo nem Discordo	23.1%	48
	Concordo	41.3%	86
	Concordo Totalmente	32.7%	68

Tabela 26 - Respostas à variável "Significado da marca", fonte: Dados SPSS

Relativamente à primeira questão ("a comunicação do clube escolhido está de acordo com aquilo que penso dele") foram obtidas 208 respostas, de entre as quais 54,3% concordaram com a afirmação. Com uma média de respostas com um valor de 3,8 (ver tabela 27) podemos dizer que a comunicação do Futebol Clube do Porto está bem alinhada com as perceções que os seus adeptos têm relativamente à marca.

	N	Míni mo	Máxim o	Média	Desvio padrão
A comunicação do clube escolhido está de acordo com aquilo que penso dele.	208	1	5	3.78	.786

Tabela 27 - Estatística descritiva "a comunicação do clube escolhido está de acordo com aquilo que penso dele", fonte: Dados SPSS

A segunda pergunta ("acredito nos valores do clube escolhido e identifico-me com eles") foi feita para determinar em que medida é que os adeptos do Futebol Clube do Porto conhecem os valores do seu clube e se identificam com eles. Com uma média de respostas de valor 4 (ver tabela 28) podemos dizer que existe grande aceitação dos valores que o clube representa. Este valor alto

pode ser explicado pelo facto dos adeptos se relacionarem com o clube desde muito novos, tendo o clube influência na formação dos valores dos seus adeptos, daí existir grande identificação com os valores do clube.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Acredito nos valores do clube escolhido e identifico-me com eles.	208	1	5	4.03	.851

Tabela 28 - Estatística descritiva "acredito nos valores do clube escolhido e identifico-me com eles, fonte: Dados SPSS

Ainda relativamente a esta variável foi pedido aos inquiridos que escrevessem três palavras que indicassem, para si, o significado do clube. A palavra mencionada em maior número de vezes foi "Força" com 45 menções, depois foi a palavra "Amor" com 44, segue-se "Alegria" com 38, "União" com 34, "Paixão" com 33, "História" com 28 e "Orgulho", "Vitória" e "Raça" com 26. Muitas outras palavras foram mencionadas como "Garra", "Cidade", "Felicidade", "Diversão", "Dedicação", "Bairrismo", "Família", "Dragão", entre muitas outras com menor número de menções.

De maneira geral esta variável do modelo teve um valor relativamente alto, depois de feita a média das perguntas, de 3,9 (ver gráfico 9). Uma vez que as palavras identificadas pelos inquiridos relativas ao seu sentimento face ao clube não são quantitativas, não foi possível integra-las no valor da média final desta variável.

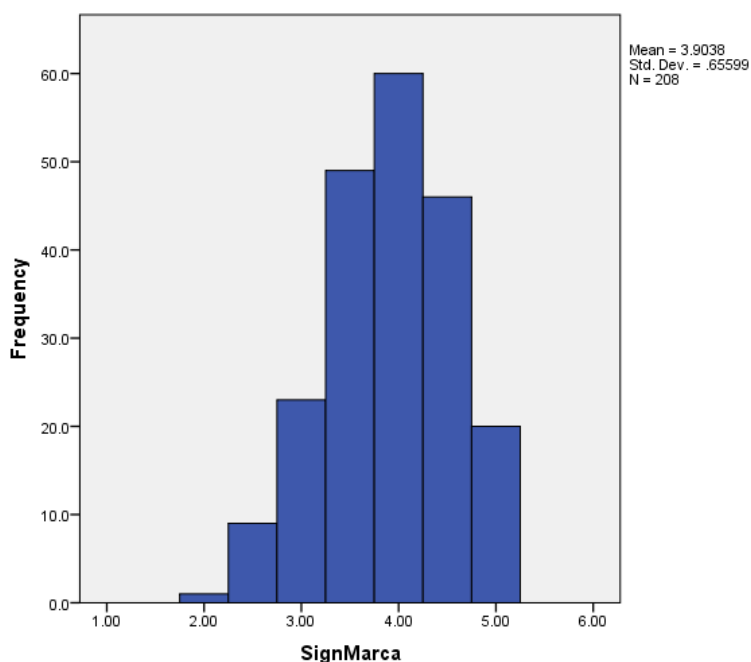


Gráfico 9 - Significado da marca, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS

Resposta à Marca

Relativamente a esta variável do modelo foi pedido aos inquiridos que determinassem de que maneira é que os seis sentimentos descritos na tabela 29 eram despertados em si, pelo clube escolhido.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Hospitalidade	208	1	5	3.23	1.126
Diversão	208	1	5	4.18	.726
Excitamento	208	1	5	4.12	.866
Segurança	208	1	5	3.24	.996
Aprovação social	208	1	5	3.34	1.091
Respeito próprio	208	1	5	3.49	1.099

Tabela 29 - Estatística descritiva "o clube escolhido desperta estes sentimentos em mim", fonte: Dados SPSS

Assim sendo, foi observado que os sentimentos de diversão e excitamento são aqueles que o clube mais desperta nos adeptos, com valores de 4,2 e 4,1

respetivamente. Respeito próprio é também um sentimento que os adeptos do Futebol Clube do Porto consideram que o clube lhes transmite, obtendo um valor médio de 3,5. Para estes, hospitalidade e segurança são, dos sentimentos avaliados, aqueles com que menos adeptos se identificam obtendo ambos uma média de 3,2 (ver tabela 29).

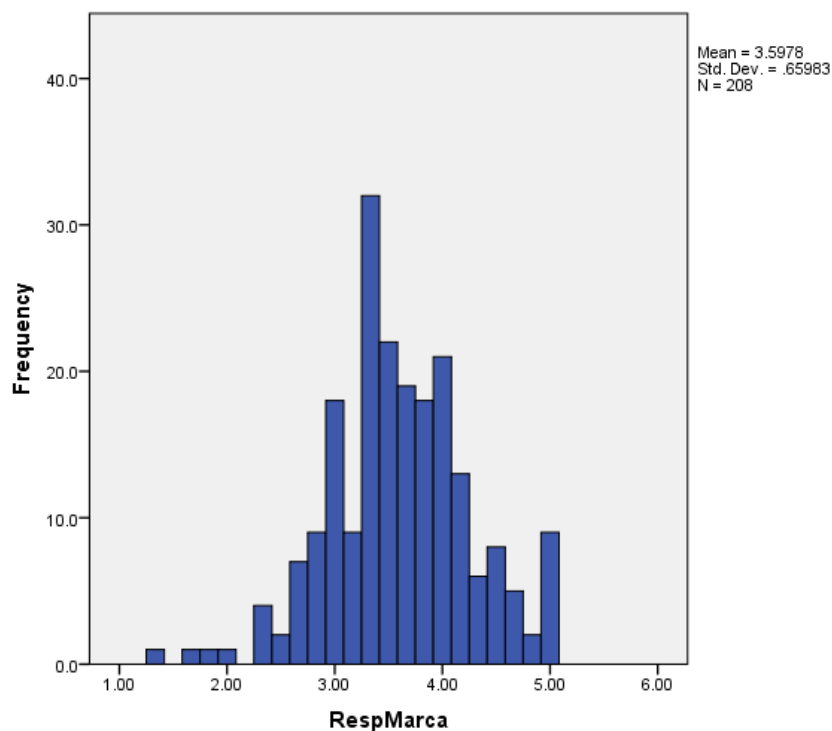


Gráfico 10 - Respostas à marca, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS

Pela observação do gráfico 10 concluiu-se que apesar do valor médio não ser muito elevado (3,6) os adeptos do clube respondem positivamente à marca e consideram-na como sendo uma marca com valor.

Relação com a marca

Para determinar o valor desta variável foram apresentadas aos inquiridos as três perguntas que podem ser vistas na tabela 30, além de uma outra pergunta de resposta aberta na qual era pedido aos inquiridos que identificassem quais as plataformas, online e offline, que utilizam para seguir o seu clube.

		%	Frequência
Com que regularidade compra produtos do clube escolhido (ex: bilhetes, equipamentos, merchandising...)	3 ou mais vezes por mês	11.6%	24
	entre 1 e 3 vezes por mês	19.8%	41
	menos que 1 vez por mês	68.6%	142
Sinto-me especial sempre que compro um produto do clube escolhido	Discordo Totalmente	13.5%	28
	Discordo	8.2%	17
	Não Concordo nem Discordo	26.9%	56
	Concordo	36.5%	76
	Concordo Totalmente	14.9%	31
Sinto-me parte de uma comunidade ao apoiar o clube escolhido	Discordo Totalmente	2.4%	5
	Discordo	6.7%	14
	Não Concordo nem Discordo	15.9%	33
	Concordo	37.0%	77
	Concordo Totalmente	38.0%	79

Tabela 30 - Respostas à variável "Relação com a marca", fonte: Dados SPSS

Relativamente à primeira questão ("com que regularidade compra produtos do clube escolhido") a grande maioria dos inquiridos (68,6%) admite que compra produtos do Futebol Clube do Porto menos que uma vez por mês e apenas 11,6% compram produtos três ou mais vezes por mês. De forma a homogeneizar as respostas desta pergunta com as outras, foi necessário alterar a escala das perguntas e invertê-la, pois, alguém que compra mais produtos terá, à partida, uma maior relação com a marca. Então foi atribuído o valor 1

àqueles que compram produtos da marca menos que uma vez por mês, valor 3 àqueles que compram produtos da marca entre uma e três vezes por mês e valor 5 àqueles que compram produtos mais do que três vezes por mês. Após esta alteração da escala o valor médio da regularidade de compra dos inquiridos obteve um valor de 1,9 (ver tabela 31). Este valor baixo demonstra que os inquiridos não compram muito regularmente produtos da marca, o que deixa admitir questões de outra ordem que não apenas as de apego ao clube.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Regularidade de compra invertida	207	1.00	5.00	1.8599	1.38462

Tabela 31 - Estatística descritiva "com que regularidade compra produtos do clube escolhido", fonte: Dados SPSS

A segunda pergunta para avaliar a relação dos inquiridos com a marca foi feita para analisar até que ponto estes se sentem especiais quando compram produtos da marca. Esta pergunta obteve 207 respostas sendo que a maioria dos inquiridos (36,5%) concorda com a afirmação. O valor médio obtido nas respostas a esta pergunta foi de 3,3 (ver tabela 32). Este valor é relativamente baixo, mas pode ser explicado, em parte, pela pergunta anterior uma vez que a maior parte dos inquiridos compram produtos do clube menos que uma vez por mês ou nunca compraram, daí não se sentirem especiais com a compra de produtos do clube.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Sinto-me especial sempre que compro um produto do clube escolhido	208	1	5	3.31	1.221

Tabela 32 - Estatística descritiva "sinto-me especial sempre que compro um produto do clube escolhido", fonte: Dados SPSS

A terceira e última pergunta (“sinto-me parte de uma comunidade ao apoiar o clube escolhido”) teve uma média de respostas mais alta que as restantes perguntas desta variável obtendo um valor de 4 (ver tabela 33). A grande maioria dos inquiridos sente-se de facto integrado numa comunidade ao apoiar o Futebol Clube do Porto, uma vez que 75% dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com a afirmação.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Sinto-me parte de uma comunidade ao apoiar o clube escolhido	208	1	5	4.01	1.014

Tabela 33 - Estatística descritiva “sinto-me parte de uma comunidade ao apoiar o clube escolhido”, fonte: Dados SPSS

Também para esta variável foi pedido aos inquiridos que mencionassem quais as plataformas (digitais ou não digitais) que utilizam para seguir o clube. A plataforma mencionada maior número de vezes foi o *Facebook* com 120 menções, seguido pelo *Instagram* com 55, jornais com 22, Site oficial com 13, Televisão com 10, *Twitter* com 8, apenas 3 pessoas utilizam a aplicação do clube e 71 admitem não utilizar nenhuma plataforma para seguir o clube.

Depois de analisada cada pergunta individualmente foi feita uma média dos valores obtidos e esta está explícita no gráfico 11. Para esta variável do modelo, obteve-se um valor de 3,3. Este valor é relativamente baixo e foi fortemente influenciado pela baixa regularidade de compra dos inquiridos. Ainda assim observa-se uma grande concentração de respostas nos valores médio-altos (entre 3,5 e 4) do gráfico 11.

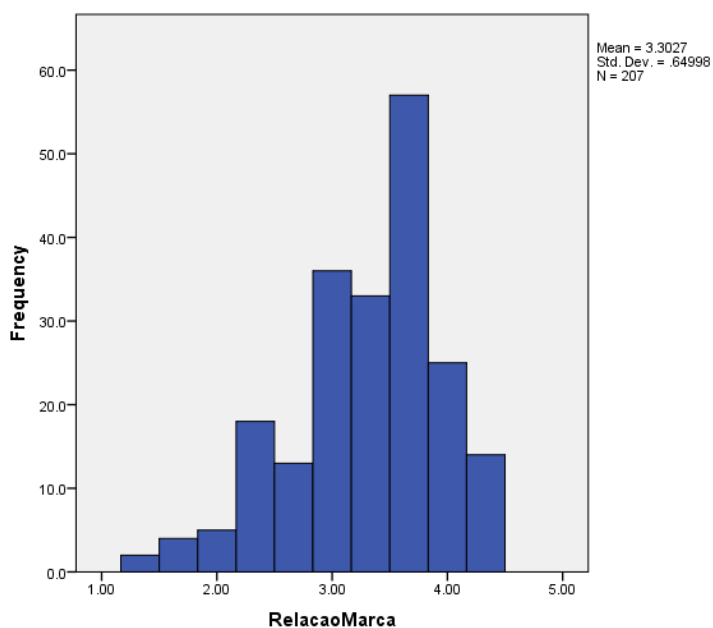


Gráfico 11 - Relação com a marca, modelo de Keller, fonte: Dados SPSS

Modelo Total

Passando à apreciação do modelo de Keller como um todo foi feita uma média dos valores obtidos nas quatro dimensões identificadas pelo mesmo (ver tabela 34 e gráfico 12).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
ModeloKeller	207	2.48	4.83	3.7140	.44609

Tabela 34 - Estatística descritiva "Modelo de Keller", fonte: Dados SPSS

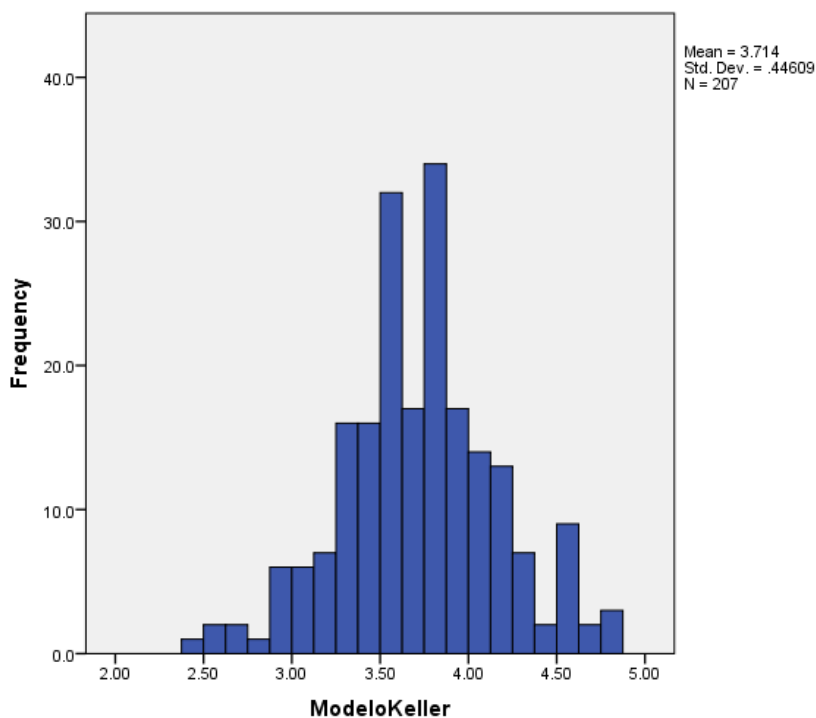


Gráfico 12 - Modelo de Keller, fonte: Dados SPSS

Assim sendo, obteve-se um valor médio para o modelo de brand equity de Keller de 3,7, no qual o inquirido que o avaliou mais negativamente atribuiu-lhe um valor de 2,48 e o inquirido que o avaliou mais positivamente atribuiu-lhe um valor de 4,83. Na sua maioria, os inquiridos atribuíram à marca Futebol Clube do Porto valores entre os 3,5 e os 4.

Modelo Global

Uma vez identificados os valores individuais para cada modelo (Aaker (1992) e Keller (1993)) foi necessário agrega-los formando um novo modelo. Para isto foi feita uma média dos valores obtidos em cada um e obteve-se o gráfico 13. Pode então dizer-se que o valor médio obtido pela junção dos dois modelos é de 3,8.

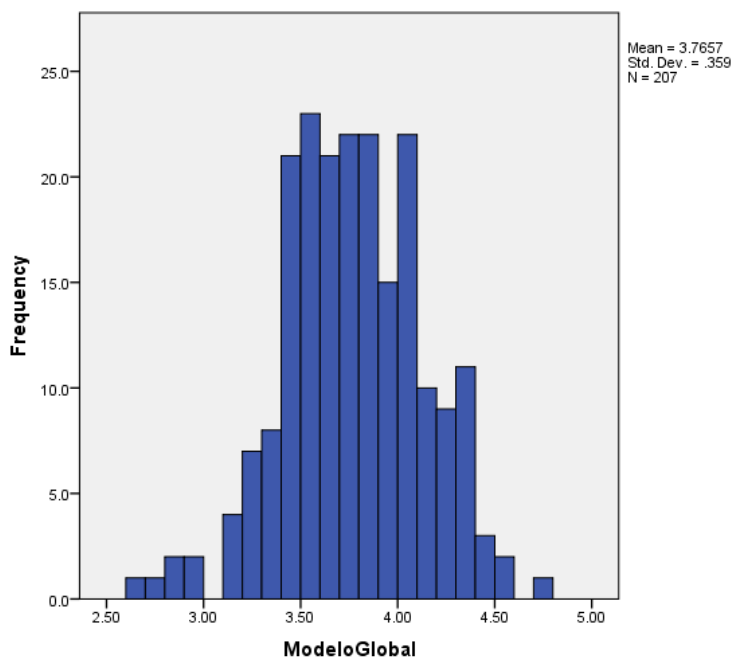


Gráfico 13 - Modelo Global, fonte: Dados SPSS

Análise da Regressão

Uma vez quantificada a força de cada um dos modelos e a força combinada dos dois modelos, é necessário perceber qual o impacto individual de cada variável do modelo para a determinação desta força. Assim sendo, foi criada uma nova variável (BE) que representa o somatório dos resultados obtidos através dos questionários. Usando esta variável como dependente, foram feitas duas regressões lineares, uma para cada modelo. Em ambas as regressões a variável dependente foi a nova variável criada (BE) e as variáveis independentes são as variáveis que constituem cada modelo.

Passando agora à análise da primeira regressão, podemos observar na tabela que se segue (tabela 35) que as variáveis consideradas por Aaker (1992) explicam 79,8% da nova variável (BE) o que significa que as variáveis definidas por Aaker revelam grande capacidade explicativa da variável (BE) criada.

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da Estimação
1	,893 ^a	,798	,794	6,03713

Tabela 35 – Sumário modelo Aaker, fonte: Dados SPSS

a. Preditores: (Constante), RecoMarca, QualidadePercebida, Lealdade, AssoPosiAdiMarca

Podemos agora, pela observação da tabela abaixo (tabela 36), determinar o impacto individual de cada uma das variáveis do modelo de Aaker (1992) na determinação da força do modelo. Então, pode-se afirmar que a variável que explica mais variância é a “Associações Positivas em Adição à Qualidade Percebida” uma vez que o coeficiente estandardizado Beta desta variável é o que apresenta maior valor (0,647), seguida pela variável “Reconhecimento da Marca” com um valor de 0,292. De salientar que todas as variáveis no modelo são estatisticamente significativas para um nível de significância de 95%.

Modelo	Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	T	Sig.	Intervalo de confiança a 95,0% para B	
	B	Erro padrão	Beta			Fronteira Inferior	Fronteira Superior
(Constant)	24,003	4,442		5,403	,000	15,243	32,762
Lealdade	4,647	,760	,198	6,113	,000	3,148	6,146
QualidadePercebida	3,336	,646	,174	5,163	,000	2,062	4,610
AssoPosiAdiMarca	11,908	,661	,647	18,022	,000	10,605	13,210
RecoMarca	6,568	,774	,292	8,488	,000	5,043	8,094

Tabela 36 – Coeficientes modelo Aaker, fonte: Dados SPSS

Na análise da segunda regressão, podemos observar que as variáveis definidas por Keller (1993) explicam 69,1% da nova variável (BE) (ver tabela 37). Isto significa que as variáveis que constituem o modelo também apresentam uma boa capacidade explicativa do brand equity, ainda que neste caso inferior ao do modelo anterior.

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da Estimação
1	,831 ^a	,691	,685	7,46637

Tabela 37 – Sumário modelo Keller, fonte: Dados SPSS

a. Predictores: (Constante), RelacaoMarca, Identidade, RespMarca, SignMarca

Em termos do impacto individual de cada uma das variáveis do modelo de Keller (1993) podemos observar na tabela na página seguinte (tabela 38) que a variável que explica mais variância da variável dependente (BE) é a “Significado da Marca”, uma vez que o coeficiente estandardizado Beta desta variável teve um valor de 0,445. Segue-se a esta a variável “Respostas à Marca” com um valor de 0,343.

Modelo	Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	T	Sig.	Intervalo de confiança a 95,0% para B	
	B	Erro padrão	Beta			Fronteira Inferior	Fronteira Superior
(Constant)	40,157	4,576		8,776	,000	31,134	49,180
Identidade	4,420	1,111	,183	3,980	,000	2,230	6,611
SignMarca	8,991	,977	,445	9,202	,000	7,064	10,917
RespMarca	6,902	,909	,343	7,589	,000	5,109	8,695
RelacaoMarca	2,986	,876	,146	3,407	,001	1,258	4,714

Tabela 38 – Coeficientes modelo Keller, fonte: Dados SPSS

Assim sendo, pode afirmar-se que o modelo de Aaker é o modelo que explica melhor a variável BE pois o R quadrado deste é o mais elevado dos dois. É também neste modelo que encontramos a variável individual que explica mais variância da variável BE, a “Associações Positivas em Adição à Qualidade Percebida”.

Análise da Entrevista

De forma a recolher informação interna da marca, foi conduzida uma entrevista com o diretor de marketing do Futebol Clube do Porto, Dr. Tiago Gouveia. A entrevista teve uma duração de aproximadamente 30 minutos. As perguntas foram baseadas no questionário feito aos adeptos do clube de forma a explorar todas as dimensões de ambos os modelos e tornar possível comparar os dados com os obtidos através do questionário. Os resultados apresentados foram alcançados a partir da média das respostas às perguntas que constituem cada uma das variáveis dos modelos.

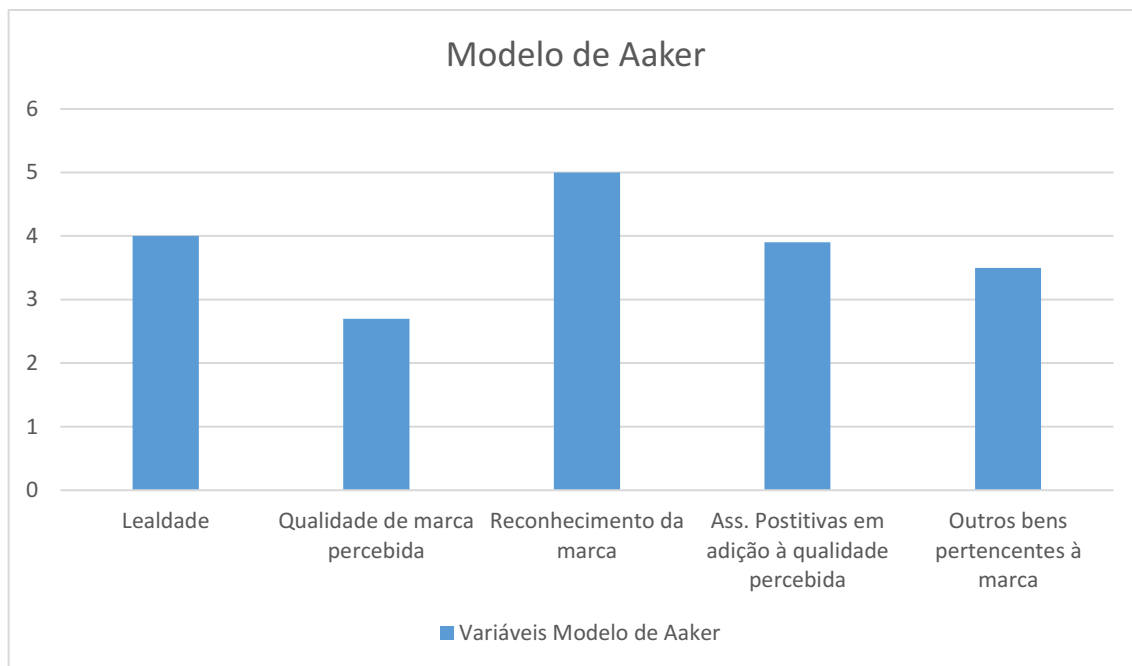


Gráfico 14 - Respostas às variáveis do modelo de Aaker, fonte: entrevista

Começando pelo modelo de Aaker, a primeira variável a ser estudada foi a lealdade. Para medir esta variável foram feitas duas perguntas ao entrevistado (“quão leais considera que são os adeptos do clube?”; “qual considera ser o impacto dos resultados da equipa no empenho dos adeptos para com a mesma”) ao que este atribuiu os valores 5 e 3, respetivamente. Com base nestas respostas pode-se considerar que a média atribuída à variável lealdade tem o valor 4.

A segunda variável é a qualidade de marca percebida. Para medir esta variável foram feitas três perguntas (“em que medida considera que os resultados da equipa têm sido satisfatórios, para os adeptos, nos últimos 10 anos”; “avalie a prestação da equipa na presente época”; “em que medida considera que os resultados obtidos pela equipa satisfazem as expectativas dos adeptos, no momento atual”). Das respostas obtêm-se os valores 4, 2, 2, respetivamente, perfazendo um resultado final de 2,7 para esta variável.

A terceira variável, reconhecimento da marca, foi analisada apenas através de uma pergunta (“com que facilidade considera que os adeptos reconhecem o clube”) à qual foi atribuído o valor 5, sendo esse o valor final para esta variável.

A quarta variável é a associações positivas em adição à qualidade percebida e, tal como no questionário aos adeptos, foi pedido que o entrevistado medisse a relação das seguintes oito palavras com o clube. Foram obtidos os resultados: Força (5); Alegria (3); União (4); Família (4); História (5); Confiança (4); Nervosismo (3); Euforia (3). Para esta variável o valor final da média foi de 3,9.

A última variável do modelo é a outros bens pertencentes à marca. Para avaliar esta variável foi pedido que o entrevistado medisse o impacto de oito ativos do clube no empenho dos adeptos para com este e foram obtidas as seguintes respostas: Jogadores (5); Treinador (equipa técnica) (5); Prestação em outras modalidades (3); Presença nas competições europeias (5); Camadas jovens (2); Instalações do clube (3); Comportamento dos adeptos (3); Eventos não desportivos (2). Perfazendo um valor final, de média, para esta variável de 3,5.

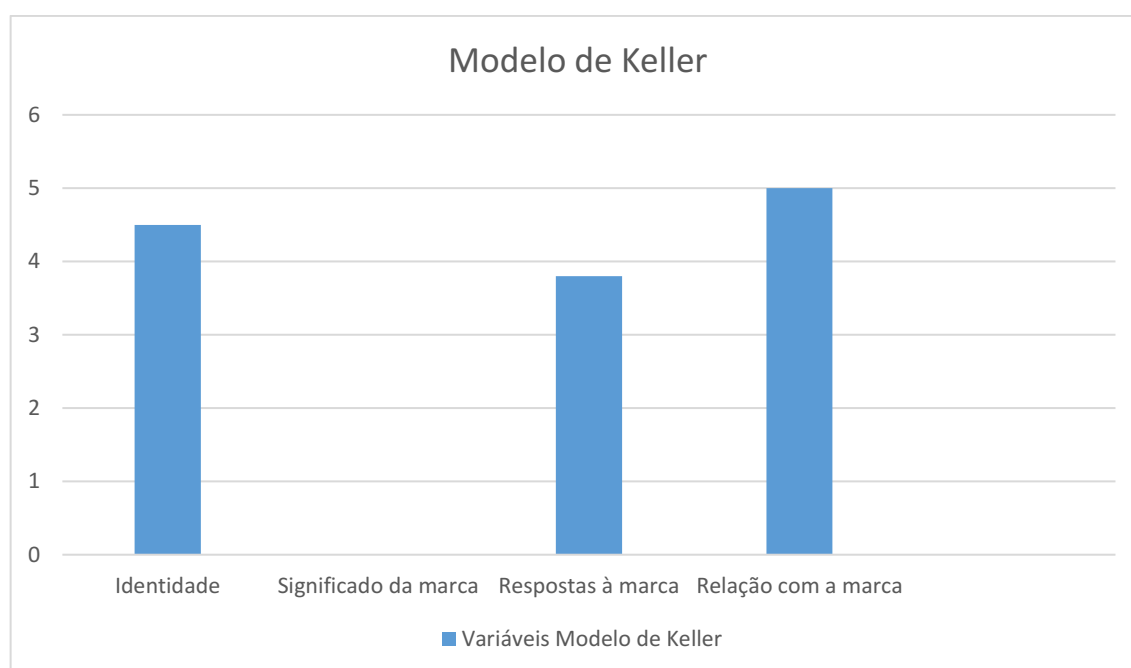


Gráfico 15 - Respostas às variáveis do modelo de Keller, entrevista

Relativamente ao modelo de Keller, a primeira variável é a identidade e foram feitas duas questões (“considera que a comunicação do clube é importante para que os adeptos se identifiquem com ele?”; “considera que a comunicação do clube facilita o reconhecimento do mesmo por parte dos adeptos?”) e as respostas foram 5 e 4 respetivamente, o que significa que a esta variável foi atribuído um valor de 4,5.

A segunda variável é significado da marca. Para esta, foi pedido que o entrevistado referisse as três palavras mais importantes que os consumidores relacionam com a marca. Foi respondido: vencer; dragão; ambição. Ainda para esta variável foi pedido que o entrevistado referisse os valores que a marca pretende transmitir. A resposta foi: rigor; competência; ambição; paixão.

Para a terceira variável, respostas à marca, foi pedido que avaliasse de que forma o clube desperta os seis sentimentos seguintes nos adeptos. As respostas foram: hospitalidade (4); diversão (4); excitação (3); segurança (4); aprovação social (4); respeito próprio (4). O valor final para esta variável foi de 3,8.

Por fim, a variável relação com a marca, foi medida através de duas perguntas. A primeira “em que medida considera que os adeptos se sentem parte de uma comunidade ao apoiarem o clube?” foi respondida com o valor 5. A segunda “em que plataformas online e offline mais aposta o clube para criar e manter uma boa relação com os adeptos” foi respondido que em termos de plataformas offline são: os jornais, o contacto direto com os adeptos e o Porto Canal. Online através das redes sociais.

Foi ainda perguntado ao Dr. Tiago Gouveia o que torna a marca Futebol Clube do Porto única em relação aos concorrentes. Este respondeu que a marca não pretende ser única, a relação com os adeptos e a forma como estes interpretam

esta ligação com a marca é que tem que ser única. A singularidade da marca tem de estar presente na mente dos adeptos e não na marca em si.

Em relação às vantagens competitivas da marca, respondeu que a história do clube é uma das grandes, senão a maior, vantagem competitiva, mas estas dependem muito de quem está a consumir o produto, mas também do momento desse consumo.

Em termos de ações que foram postas em prática para fortalecer a ligação dos adeptos com o clube, referiu o constante compromisso da marca com os seus adeptos: na vitória, nas atitudes e na ambição que o clube tem de querer ter para chegar sempre mais longe.

Foi também pedido que o entrevistado referisse quais os ativos mais importantes em termos de imagem de marca, ao que este respondeu: as infraestruturas, os jogadores e os adeptos.

Por fim, foi pedido que referisse quais os elementos chave de identidade da marca, ao que respondeu: o logótipo, o hino, a camisola e o estádio.

Conclusões

Este estudo procurou compreender primeiramente a força da marca Futebol Clube do Porto de acordo com os modelos de brand equity definidos por Aaker (1992) e Keller (1993). Estes dois modelos visam a compreensão do brand equity do ponto de vista dos consumidores. Em adição a este objetivo procurou-se também perceber, dentro de cada um dos modelos, quais as variáveis com maior impacto na medição do brand equity da marca do ponto de vista dos consumidores.

Como brand equity na perspetiva do consumidor foi considerada a diferença que a existência de uma marca tem na resposta dos consumidores aos estímulos de marketing e na escolha de produtos, permitindo assim à marca um aumento do volume de vendas e maiores margens.

De forma a compreender a força da marca Futebol Clube do Porto foi aplicado um questionário a 248 adeptos do clube. Após a análise dos dados recolhidos foi possível perceber que os consumidores da marca Futebol Clube do Porto vêem-na como uma marca forte, uma vez que no modelo de Aaker foi obtido um *score* de 3,8 pontos em 5 e no modelo de Keller um *score* de 3,7 pontos em 5. Com isto, foi possível concluir que apesar de os modelos terem algumas diferenças conceptuais, o *score* final gerado para o brand equity é muito semelhante nos dois modelos.

Ainda assim, dentro de cada um dos modelos existem variáveis que foram avaliadas mais positivamente, ou mais negativamente, pelos consumidores.

No modelo de Aaker a variável “Reconhecimento da Marca” foi a variável que obteve maior *score* com um valor de 4,4, o que significa que a marca Futebol Clube do Porto é muito facilmente reconhecida pelos seus consumidores e está bem presente na sua mente. Por outro lado, a variável com menor *score* foi a “Qualidade de Marca percebida” obtendo um valor de 3. Este valor prende-se

com a má prestação do Futebol Clube do Porto na presente época, isto porque quando foi pedido aos inquiridos que avaliassem a marca nos últimos 10 anos, estes deram-lhe um valor de 4,2, um valor alto, e quando foi pedido que a avaliassem no momento atual, deram-lhe um valor de 2.

No modelo de Keller a variável que obteve maior *score* foi a variável “Identidade” com um valor de 4. Mais uma vez, e de acordo com os resultados obtidos no modelo de Aaker, a marca foi avaliada como sendo facilmente reconhecida pelos seus consumidores e com uma forte presença na mente dos mesmos. Mais, este resultado sugere que os adeptos do clube compreendem os valores transmitidos pela identidade da marca e se identificam com eles. Este resultado é muito importante, uma vez que reflete a comunhão muito forte entre a marca e os seus seguidores. Pelo contrário a variável que obteve um *score* mais baixo foi a “Relação com a Marca” com um valor de 3,3. Este valor está intimamente relacionado com a regularidade de compra e interação dos consumidores com a marca, que pode ser explicado também pela má prestação do clube na presente época, o que desmotiva os consumidores a interagirem com a marca. Não deixa de ser curioso este resultado, pois se por um lado a identidade do clube é reconhecida pelos adeptos, por outro, algo parece ensombrar a relação com a marca. Este é um ponto a que os responsáveis do Futebol Clube do Porto, necessitam de prestar atenção para evitar a erosão da relação.

Dito isto, como sugestões para a aumentar o brand equity da marca Futebol Clube do Porto é necessário que a equipa obtenha melhores resultados desportivos, pois estes são um fator muito importante para que a marca seja mais valorizada e reforce a relação com os seus seguidores.

Em termos de gestão da marca, os colaboradores do Futebol Clube do Porto devem focar-se especialmente nas redes sociais, nomeadamente o Facebook,

uma vez que a grande maioria dos adeptos do clube utilizam esta plataforma para o seguir.

Para além da avaliação da força da marca pelos consumidores foi também necessário perceber quais as variáveis, dentro de cada um dos modelos, que tiveram maior impacto na obtenção destes valores. Para isso foi utilizado o programa de análise estatística IBM SPSS Statistics 24. Com base neste programa foram feitas duas regressões lineares, uma para cada um dos modelos. Assim verificou-se que no modelo de Aaker a variável com maior impacto é a “Associações Positivas em Adição à Qualidade Percebida” e no modelo de Keller é a variável “Significado da Marca”. Com estas regressões foi também possível perceber que apesar de ambos os modelos serem adequados para medir o brand equity da marca Futebol Clube do Porto, o modelo proposto por Aaker apresenta uma maior capacidade explicativa do *score* gerado para o brand equity.

Com a entrevista feita ao diretor de marketing do Futebol Clube do Porto, Dr. Tiago Gouveia, foi possível obter dados para fazer uma comparação entre as perceções que o clube tem sobre os seus adeptos e os dados obtidos através dos questionários feitos aos adeptos. Esta entrevista foi realizada para clarificar qual o entendimento do clube sobre as perceções que os adeptos têm da marca.

Assim sendo, pode-se dizer que, na sua maioria, houve um bom alinhamento entre as respostas obtidas na entrevista e os dados recolhidos junto dos adeptos. Relativamente ao modelo de Aaker a variável “lealdade” está bem alinhada internamente, uma vez que o valor obtido com os questionários foi de 3,8 e o valor recolhido dentro do clube foi de 4.

A variável “qualidade de marca percebida” foi avaliada pelos adeptos com um valor de 3. Internamente esta variável foi avaliada com 2,7 mostrando proximidade entre as percepções internas com o valor obtido junto dos adeptos.

A terceira variável do modelo (“associações positivas em adição à qualidade percebida”) teve um alinhamento perfeito entre os dois conjuntos de dados sendo que o valor obtido para ambos foi de 3,9.

A variável “reconhecimento de marca” foi avaliada pelos adeptos com um valor de 4,4 e pelo clube com o valor 5. Este desalinhamento entre as respostas pode dever-se ao facto de que foi feita apenas uma pergunta ao Dr. Tiago Gouveia para medir esta variável, mostrando ainda assim valores próximos entre ambos os conjuntos de dados.

Por fim, a variável “outros bens pertencentes à marca” foi avaliada pelo clube com um valor de 3,5 e pelos adeptos com um valor de 3,7, mostrando assim que as percepções que o clube tem sobre os adeptos correspondem à realidade de um certo momento.

Relativamente ao modelo de Keller a primeira variável analisada foi a “identidade” e foi avaliada pelo clube com um valor de 4,5 e pelos adeptos com o valor de 4. Isto significa que a marca necessita de trabalhar mais a comunicação do clube, permitindo que os adeptos se identifiquem mais com a marca e para que a comunicação seja, assim, uma mais valia para o clube.

A segunda variável (“significado da marca”) mostra também um bom alinhamento interno com as percepções dos consumidores, isto porque todas as palavras mencionadas pelo representante do clube foram também muito mencionadas pelos adeptos. Isto quer dizer que a marca tem uma boa percepção do significado que tem para os seus adeptos, o que pode traduzir-se numa força para a marca, caso esta reforce este significado na sua comunicação.

A terceira variável “respostas à marca” foi avaliada pelos adeptos com um valor de 3,6 e pelo clube com um valor de 3,8, mostrando assim um bom alinhamento interno para esta variável.

Por fim a variável “relação com a marca” foi a que obteve pior alinhamento entre as respostas obtidas junto dos adeptos e as respostas dadas na entrevista. Quando foi perguntado aos adeptos quais as plataformas que mais utilizam para seguir a marca, a maioria dos inquiridos respondeu redes sociais (nomeadamente Facebook e Instagram) deixando para segundo plano as plataformas offline. Com isto sugere-se que a gestão faça uma aposta mais forte na comunicação através das redes sociais mas, ao mesmo tempo, que tente atrair mais adeptos para os meios de comunicação offline, uma vez que estes são os menos utilizados pelos referidos adeptos.

Outro aspeto digno de destaque é a relação da marca com os seus adeptos. Esta relação é muito forte e valiosa e está assente em três pilares: vitória, atitude e ambição de fazer sempre melhor. Por um lado, esta é uma base forte para construir uma relação duradoura com os adeptos, ainda mais quando aliada à história do clube, a maior vantagem competitiva da marca, que comprova estes pilares. Por outro, quando os objetivos não são alcançados na totalidade a marca sofre em termos de valor, pois os adeptos não dão margem para erro ao clube. Prova disto, é o facto de a variável do modelo de Aaker que obteve menor valor ter sido a “qualidade de marca percebida”. Este valor deve-se ao facto da equipa não ter cumprido os objetivos a que se propôs no início da época.

Limitações

Como principais limitações da presente investigação podemos considerar a amostra obtida, uma vez que esta foi recolhida maioritariamente pelas redes

sociais pelo que pode não ser uma amostra representativa da realidade dos adeptos do clube.

Outra possível limitação é o facto de ambos os modelos utilizados terem sido criados originalmente para a medição do valor de marcas de bens de consumo e não de equipas desportivas. Este facto pode levar a que algumas das dimensões dos modelos não sejam as mais adequadas à medição do valor de marca de equipas desportivas. Porém foi essa a decisão tomada desde o início para realização deste trabalho.

Referências

Aaker, D. A., 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A., 1992. Managing the Most Important Brand Assets: Brand Equity. *Planning Review*, 20(5), pp. 56 - 58.

Aaker, D. A., 1992. The value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, pp. 27-32.

AMA, 2016. *American Marketing Association*. [Online]

Available at: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
[Accessed February 2016].

Bauer, H. H., Sauer, N. E. & Schmitt, P., 2005. Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), pp. 496-513.

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E. & Exler, S., 2008. Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, Volume 22, pp. 205-226.

Biscaia, R. et al., 2013. Spectator-based Brand Equity in Professional Soccer. *Sport Marketing Quarterly*, Volume 22, pp. 20-32.

Blumrodt, J., Bryson, D. & Flanagan, J., 2012. European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, pp. 482-493.

Bodet, G. & Chanavat, N., 2010. Building global football brand equity. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), pp. 55-66.

Boor, S. et al., 2016. *Top of the table Football Money League*, Manchester: Sports Business Group.

Côrte-Real, A., 2006. Valor da Marca. *Revista PRISMA.COM-Revistas das ciências da informação e da comunicação*, pp. 3-9.

Deloitte, 2016. *Statista*. [Online]

Available at: <http://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/>

[Accessed 07 05 2016].

Gardner, B. B. & Levy, S. J., 1955. The product and the brand. *Harvard Business Review*, pp. 33-39.

Gladden, J. M., Irwin, R. L. & Sutton, W. A., 2001. Managing North American Major Professional Sports Teams in the New Millenium. *Journal of Sports Management*, Volume 15, pp. 297-317.

Gladden, J. M., Milne, G. R. & Sutton, W. A., 1998. A Conceptual Framework for Acessing Brand Equity in Division I College Athletics. *Journal of Sports Marketing*, Volume 12, pp. 1-19.

Gladden, M. J. & Funk, D. C., 2002. Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sports: Empirical Evidence From Consumers of Professional Sport. *Journal of Sports Marketing*, Volume 16, pp. 54-81.

Kapferer, J.-N., 2008. *New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. London and Philadelphia: Kogan Page.

Keller, K. L., 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, pp. 1-22.

Keller, K. L., 2002. Branding and brand equity. In: *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications, pp. 151-178.

Keller, K. L., 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketng Communications*, 15(2-3), pp. 139-155.

- Kotler, P. & Armstrong, G., 2006. Principles of Marketing. In: *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall, p. 231.
- Kunkel, T., Funk, D. & King, C., 2009. *Consumer Based Brand Associations for Professional Football Leagues*, s.l.: ANZMAC.
- Kunz, M., 2007. FIFA. [Online]
Available at:
http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/emaga_9384_10704.pdf
[Accessed 7 Maio 2016].
- Leuthesser, L., 1988. *Defining, measuring and managing brand equity: A conference summary..* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Martins, J. R., 2006. *Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3ª ed. São Paulo: s.n.
- PwC, 2016. Statista. [Online]
Available at: <http://www.statista.com/statistics/194122/sporting-event-gate-revenue-worldwide-by-region-since-2004/>
[Accessed 07 05 2016].
- Richelieu, A., 2008. The internationalisation of a sports team brand: the case of European soccer teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 10(1), pp. 23-38.
- Richelieu, A. & Lessard, S., 2014. Long gone the glory days. *Sports, Business and Management: An international Journal*, 4(4), pp. 284 - 297.
- Richelieu, A. & Pons, F., 2006. Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: how two legendary sports teams built. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), pp. 79-98.
- Ross, S. D., 2006. A Conceptual Framework for Understanding Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sports Management*, Volume 20, pp. 22-38.
- Ross, S. D., Russel, K. C. & Bang, H., 2008. An Empirical Assessment of Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sports Management*, Volume 22, pp. 322 - 337.

Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S., 2000. An Examination of Selected Marketing Mix Elements And Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, pp. 195-211.

Anexos

Anexo 1: Perguntas do questionário por variável do modelo

Escala: 1.Discordo totalmente; 2. Discordo; 3.Não Concordo nem Discordo; 4. Concordo; 5.Concordo totalmente	
Aaker	
Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> • Considero-me leal ao clube escolhido. (1...5) • Se não houver jogos do clube escolhido, vou ver outro clube a jogar. (1...5) • Estou disponível para pagar o mesmo valor por produtos de outros clubes (ex: camisolas, bilhetes para jogos, merchandising) (1...5) • Compro mais produtos ou objetos do clube quando este obtém melhores resultados (1...5) • Os resultados do clube escolhido têm impacto na minha relação com o mesmo (1...5)
Qualidade da marca percebida	<ul style="list-style-type: none"> • Estou satisfeito com os resultados do clube escolhido nos últimos 10 anos (1...5) • Estou satisfeito com os resultados do clube escolhido, no momento atual (1...5) • A qualidade do clube escolhido vai de encontro às minhas expectativas (1...5)
Associações positivas à marca em adição à	<ul style="list-style-type: none"> • Indique até que ponto as palavras seguintes refletem o seu sentimento face ao clube escolhido: Força (1...5) Alegria (1...5)

qualidade percebida	União (1...5) Família (1...5) História (1...5) Confiança (1...5) Nervosismo (1...5) Euforia (1...5)
Reconhecimento da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Reconheço facilmente o clube escolhido (1...5) • Conheço bem o clube escolhido (1...5) • Identifico facilmente símbolos pertencentes ao clube escolhido (1...5)
Outros bens pertencentes à marca	<ul style="list-style-type: none"> • Classifique a importância dos seguintes ativos do clube para o sucesso do clube enquanto marca: Jogadores (1...5) Treinador (Equipa técnica) (1...5) Prestação em outras modalidades (1...5) Presença nas competições europeias (1...5) Camadas jovens (1...5) Instalações do clube (1...5) Comportamento dos outros adeptos (1...5) Eventos não desportivos (1...5)
Keller	
Identidade	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação do clube escolhido é importante para que os adeptos se identifiquem com ele (1...5) • A comunicação do clube escolhido faz com que seja mais fácil identificá-lo (1...5)

	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação feita pelo clube escolhido é facilmente identificável no meio de outras (1...5) • A comunicação do clube escolhido está bem alinhada com a sua imagem (1...5)
Significado da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Indique três palavras que indiquem o significado do clube escolhido para si. _____ • A comunicação do clube escolhido está de acordo com aquilo que penso dele (1...5) • Acredito nos valores do clube escolhido e identifico-me com eles (1...5)
Resposta à marca	<ul style="list-style-type: none"> • O clube escolhido desperta estes sentimentos em mim: Hospitalidade (1...5) Diversão (1...5) Excitamento (1...5) Segurança (1...5) Aprovação social (1...5) Respeito próprio (1...5)
Relação com a marca	<ul style="list-style-type: none"> • Com que regularidade compra produtos do clube escolhido (bilhetes, equipamentos, merchandising, ...) 3 ou + vezes por mês Entre 1 e 3 vezes por mês Menos que 1 vez por mês • Sinto-me especial cada vez que compro um produto do clube escolhido (1...5) • Segue o clube em alguma plataforma digital ou não digital? Se sim, quais? _____ • Sinto-me parte de uma comunidade ao apoiar o clube escolhido (1...5)

Tabela 39 - Perguntas ao questionário por variável do modelo

Anexo 2: Evolução das receitas no mercado europeu de futebol

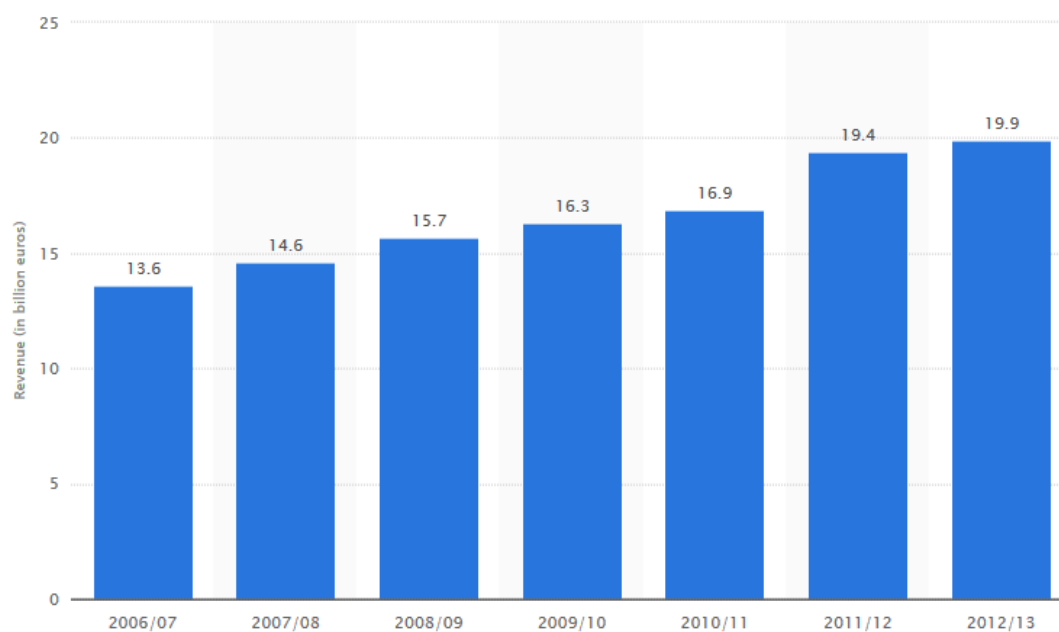


Gráfico 16 - Evolução das receitas no mercado europeu de futebol (em bilhões de euros)

Anexo 3: Evolução das receitas no mercado mundial de futebol

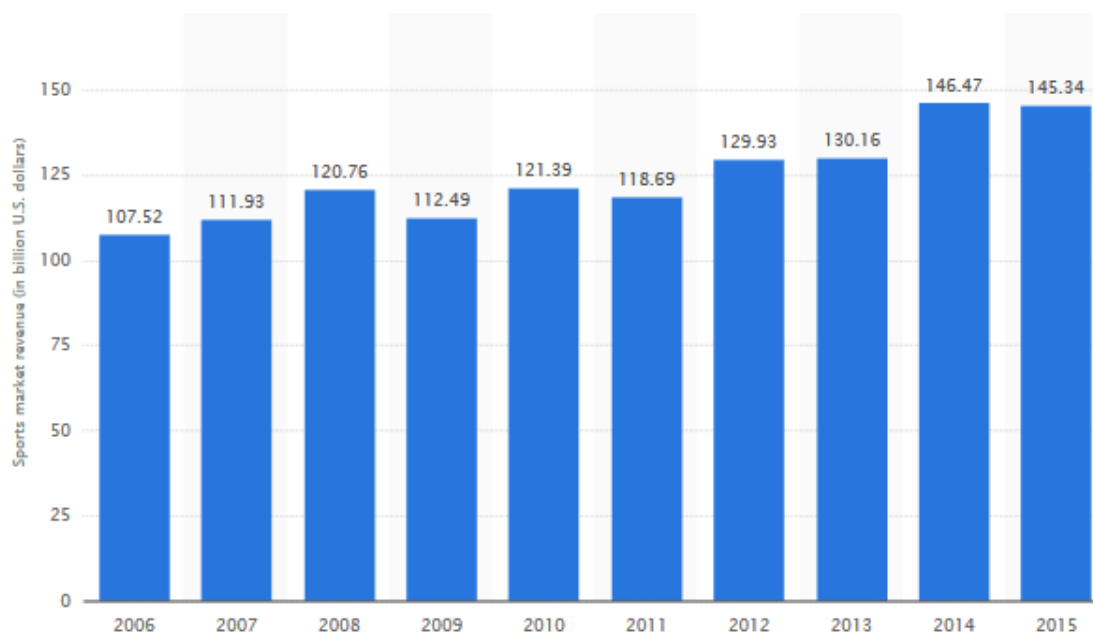


Gráfico 17 - Evolução das receitas no mercado mundial de futebol (em bilhões de euros)